الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: إدارة الموارد البشرية

أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع
(دراسة ميدانية على القطاع التعليمي في مدينة دمشق)

The Impact of Personality Traits of subordinates in their assessment of the Followed Leadership Style
(an Empirical Study on The Education Sector in Damascus City)

رسالة أُعدّت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
اختصاص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب
معاذ الصباغ

إشراف
الدكتور عبد الحميد الخليل
الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

١٤٣٦ هـ –٢٠١٥ م

أعضاء لجنة الحكم

قرار مجلس المعهد (٤/ ١) **تاريخ القرار (١٩ / ١ /٢٠١٥)**

الدكتور علي الخضر

الأستاذ في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق **رئيساً**

عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال

الدكتور عبد الحميد الخليل **مشرفاً وعضواً**

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

الدكتورة فاطمة بدر **عضواً**

المدرس في المعهد العالي لإدارة الأعمال


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

- إلى من قال الله عز وجل فيهما: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"......

والدي المُربي الأستاذ الدكتور محمد طارق الذي وفر لي أسباب الدعم المادي والمعنوي للارتقاء في سُلَّم النجاح حفظه الله ورعاه وألبسه ثوب الصحة والعافية ....

ووالدتي المُربية الفاضلة صاحبة القلب الحنون والدعوة الخالصة، باعثة روح الحماسة فيّ لمواصلة درب العلم والاجتهاد حفظها الله ....

-إلى جديَّ أطال الله في عمرهما ومتَّعهما بالصحة والعافية لما يقدمانه لي من دعم ودعاء....

-إلى إخوتي وكل أقربائي....

-إلى كل من ساندني بالنصح والدعم والتشجيع....

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع والذي لم يكن ليتم لولا فضله وتوفيقه لي.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها. إذ أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث.

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم:"...ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف **الدكتور عبد الحميد الخليل** حفظه الله ورعاه لتفضله بقبول الإشراف على رسالتي وللمجهود الذي بذله معي طيلة هذه السنة من خلال متابعته للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيّمة.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة رؤساء وعمداء الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق على تفضلهم بقبول تطبيق الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان **للأستاذ الدكتور علي الخضر** عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال على دعمه المتواصل لنا وكل من **السادة الأساتذة في قسم إدارة الموارد البشرية** على جهودهم معنا طيلة إعداد هذا البحث.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع لدى المديرين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بالإضافة لمعرفة مدى تباين آراء المرؤوسين تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

تكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ عامل في الجهاز الإداري لدى الجامعات، وتم استخدام كل من مقياس (Costa & McCrae, 1997) لقياس السمات الشخصية للمرؤوسين، ومقياس (Bass & Avolio, 1995) لقياس النمط القيادي المُتّبع.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي (للشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية الاجتماعية) للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة التحويلي المُتّبع من قبل رؤسائهم، بالإضافة لوجود تأثير معنوي (للشخصية التوافقية والشخصية الوجدانية) للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة التبادلي المُتّبع من قبل رؤسائهم. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المديرين لسمات وخصائص القيادة التحويلية تُعزى إلى اختلاف فئات العمر وذلك لصالح الفئة (٣٠ – ٤٥ سنة)، بالإضافة لوجود فروق معنوية في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المديرين لسمات وخصائص القيادة التبادلية تُعزى إلى اختلاف كل من المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة الإجازة الجامعية، وعدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الفئة (من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

Abstract

This study aimed to investigate the Impact of Big Five personality traits of subordinates in their assessment of the Leadership Style Followed by their managers in the public and private universities in Damascus, in addition to recognize the differences of the Followed Leadership Styles from the perspective of subordinates according to their demographics.

The sample consisted of 400 workers at the universities' administrative system and two scales were used in this study; (Costa & McCrae, 1997) scale to measure the personality traits of subordinates and (Bass & Avolio, 1995) scale to measure the Followed Leadership Style.

The study found significant impact of subordinates' personality (Openness to Experience and Extraversion) in transformational leadership style and there is a significant impact of subordinates' personality (Agreeableness and Conscientiousness) in Transactional leadership style. There were significant differences between the participants' perceptions of Their Leaders' possessing the attributes and characteristics of transformational leadership due to the difference in age groups in favor of the category (30-45 years). Moreover, there were significant differences between the participants' perceptions of Their Leaders' possessing the attributes and characteristics of Transactional leadership due to the difference in both Educational Qualification in favor of the category (university degree) and Years of Experience in favor of the category (5-10 years).

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

الفصل الاول

الإطار المنـهجي للبحث

- مقدمة.
- الدراسات السابقة.
- مشكلة وتساؤلات البحث.
- فرضيات البحث.
- أهمية وأهداف البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات الدراسة.

١-١ مقدمة:

احتلت دراسة الشخصية مكانة مهمة بين أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ومما ساعد على تأكيد هذه المكانة النظر إلى الشخصية على أنها محصلة عدة عوامل تعمل في وحدة متكاملة وتنتج من تفاعل عدة سمات جسمية ونفسية تحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات بيئته (محمد،٢٠١٠، ص: ١١). "وتُعبر الشخصية عن الإطار المتكامل لكل صفة تميز الإنسان عن غيره من الناس، فذكاؤه وقدراته الخاصة وثقافته وعاداته ونوع تفكيره وآراؤه ومعتقداته وفكرته عن نفسه ونظرته المستقبلية تعتبر من مقومات شخصيته وهي تختلف به عن الآخرين." (Robbins and Judge, 2013, p. 134)

كما أن هناك قناعة بأهمية القيادة الإدارية، حيث نالت اهتمام الباحثين ورجال الإدارة لما لها من أهمية في إحداث التأثير المراد في سلوك العاملين في أي مؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (العجمي، ٢٠٠٨، ص: ٢٠). فالنظرة المعاصرة لتحليل فعّالية المنظمات أياً كانت طبيعتها تقوم على أن السلوك الإنساني للمرؤوسين هو الذي يحرك أداءهم، وتحليل هذا السلوك يتطلب التعرف على مجموعة الخصائص والسمات التي تميز شخصيتهم، والتي يُقيّمون من خلالها نمط قادتهم المُتّبع، مما يساعد على التنبؤ بسلوكهم في المواقف المتعددة ومن ثم إمكانية التحكم فيه. (Schyns & Felfe,2010, p. 17)

تعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، وأيضاً لما لها من دور مهم في إعداد الأجيال وتهيئتهم للقيام بأدوارهم في المجتمع. لهذا كان التركيز في هذا البحث على معرفة أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق.

١-٢ الدراسات السابقة:

١-٢-١ الدراسات التي تناولت السمات الشخصية للمرؤوسين ونمط القيادة المُتّبع:

اهتمت معظم أدبيات الدراسة بالسمات الشخصية للقادة وأثرها على عدة متغيرات أو اختبارها كمتغير وسيط أو مُعدّل باعتبار تحليل شخصية القائد والسمات المميزة لها ذو أهمية كبيرة نظراً لما تمثله هذه الأنماط والسمات من فهم لطبيعة سلوكه والعوامل المحددة لها، ولما يعكسه ذلك السلوك من أثر على نشاط العاملين وعلى علاقاتهم ودرجة فاعليتهم ومن ثم على إنجازهم.

وقد أغفلت هذه الدراسات إلى حد كبير أهمية دراسة وتحليل شخصية المرؤوسين كطرف هام في العملية الإدارية، وبدأت الدراسات الحديثة بتناول السمات الشخصية للمرؤوسين وأثرها على أنماط القيادة الإدارية من نواحي عدة، فمنها من اختبرت أثر السمات الشخصية لكل من المرؤوسين والقادة في نمط القيادة المُتّبع كدراسة (Emery, Calvard, & Pierce, 2013)، بعنوان " Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين كل من السمات الشخصية للقادة والمرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية) ونمط القيادة المُتّبع (التوجه بالمهام، التوجه بالعلاقات)، بالإضافة لمعرفة فيما إذا كانت نفس السمات الشخصية للقادة والمرؤوسين تُظهر نفس نمط القيادة المُتّبع، وطُبّقت الدراسة على الطلاب الجامعيين في المملكة المتحدة. وأفضت الدراسة إلى وجود أثر للسمات الشخصية للقادة (الاجتماعية، المنفتحة على الخبرة، التوافقية)، في نمط القيادة المتوجه بالمهام، في حين وُجِد تأثير للشخصية التوافقية للقادة في نمط القيادة المتوجه بالعلاقات. أما فيما يتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين، فقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان المرؤوسون توافقيين وعصبيين وأقل انفتاحاً على الخبرة كلما قل تقييمهم لقادتهم على أنهم متوجهون بالعلاقات، في حين قيّم المرؤوسون ذوو الشخصية الوجدانية قادتهم على أنهم متوجهون بالمهام. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر لكل من شخصية القادة والمرؤوسين المنفتحين على الخبرة في نمط القيادة المتوجهة بالعلاقات.

واختبرت دراسات أخرى السمات الشخصية للمرؤوسين والأنماط القيادية من منظور متغير النوع الاجتماعي كما في دراسة (Brandt & Laiho, 2013)، بعنوان " Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives"، والتي هدفت إلى معرفة أثر كل من السمات الشخصية للمرؤوسين ومتغير النوع الاجتماعي في نمط القيادة التحويلي لدى الشركات الفنلندية العامة والخاصة والتي تعمل في مختلف المجالات، وبالتالي سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي:

هل تظهر نفس السمات الشخصية للمرؤوسين تفس نمط القيادة المُتّبع بغض النظر عن النوع الاجتماعي؟

وأفضت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من السمات الشخصية للمرؤوسين ومتغير النوع الاجتماعي في نمط القيادة التحويلي، حيث قيّمت الدراسة أولاً النمط القيادي من منظور متغير النوع الاجتماعي، فقام القادة بتقييم نمط قيادتهم التحويلي على أنه أكثر تحدياً، وقيّم المرؤوسون (الذكور) قادتهم بذات التقييم أيضاً، في حين قيّم المرؤوسون (الإناث) سلوك قادتهم على أنه يتصف بالتمكين والمكافأة والتقدير، وعند تقييم النمط القيادي المُتّبع من منظوري السمات الشخصية والنوع الاجتماعي للمرؤوسين، قام المرؤوسون (الإناث) الحدسيون وذوي الشخصية الحاكمة بتقييم قادتهم على أنهم تحويليون بدرجة أكبر من نظرائهم (الذكور) الذين يتسمون بنفس السمات الشخصية. في حين قام المرؤوسون (الذكور) الشعوريون و(الإناث) المفكرون بتقييم قادتهم على أنهم أكثر تمكيناً لهم. كما قام المرؤوسون (الذكور) الاجتماعيون والحدسيون بتقييم قادتهم على أنهم أكثر تحدياً من نظرائهم الانطوائيين والحسيين والحاكمين.

وفي دراسة (Parmer, Green, Duncan, & Zarate, 2013)، بعنوان " The Relationship Between Followers' Personality and Preferences in Leadership" التي هدفت إلى تحديد الأنماط الشخصية للمرؤوسين وفقاً لأنماط الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five personality Traits) وأثرها على تقديراتهم للأنماط القيادة المُتّبعة لدى ٥٠٠ شركة من شركات الأعمال المتوسطة و الصغيرة في ولاية تكساس جنوب الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت إلى أن المرؤوسين

الاجتماعيين و المنفتحين على التجربة قاموا بتقييم قائدهم على أنه توجيهي، والمرؤوسون ذوو الشخصية العصبية قاموا بتقييم قائدهم على أنه كاريزمي ومتوجه بالعلاقات، أما المرؤوسون ذوو الشخصية التوافقية قاموا بتقييم قائدهم على أنه بيروقراطي، في حين لم تؤثر الشخصية الوجدانية للمرؤوسين في أي نمط من الأنماط القيادية المُتّبعة.

وهناك دراسات أخرى تناولت العلاقة بين السمات الشخصية للمرؤوسين والأنماط القيادية بالإضافة لاختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول امتلاك قادتهم لسمات القيادة (التحويلية–الإجرائية–السلبية) يمكن أن تُعزى لتباين خصائصهم الديموغرافية كدراسة (Bono et al., 2012)، بعنوان " Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings"، والتي هدفت إلى اختبار أثر السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية–العصابية)، في نمط القيادة (التحويلي–الإجرائي–السلبي) لدى العاملين في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة ١١٥٢ عامل. وأفضت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية) في تقييمهم لنمط قادتهم التحويلي، كما بيّنت الدراسة وجود تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (الاجتماعية والتوافقية) في بعد المكافأة المشروطة (من أبعاد القيادة الإجرائية)، ووجود تأثير معنوي سلبي للشخصية التوافقية للمرؤوسين في نمط القيادة السلبي. في حين لم تُوجد الدراسة أية فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول امتلاك قادتهم لسمات القيادة (التحويلية–الإجرائية–السلبية) يمكن أن تُعزى لتباين خصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، العرق، المستوى التعليمي، المدة الزمنية التي يعمل فيها المرؤوس مع قائده، طريقة تواصل المرؤوس مع قائده (وجهاً لوجه–تقارير مباشرة)).

في حين ناقشت دراسات أخرى الدور المُعدّل لخصائص المرؤوسين الديموغرافية للعلاقة بين سماتهم الشخصية والأنماط القيادية المُتّبعة كما في دراسة (Kuhn, 2011)، بعنوان " The Relationship Between Employee Personality Traits And Preferred Leadership Style"، والتي اختبرت العلاقة بين السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية–العصابية)، ونمط القيادة المُفضّل لديهم، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعدّل للمتغيرات الديموغرافية (العمر–النوع الاجتماعي–العرق) لهذه العلاقة. وطُبّقت هذه الدراسة على العاملين في مجال الخدمات الغذائية التابعة للقوات الجوية الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٧ عامل (مدني وعسكري) تم اختيارهم من ثلاث مناطق جغرافية مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للشخصية (الاجتماعية والتوافقية) للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي (المُفضَل لديهم)، حيث عدّل متغير العمر هذه العلاقة سلباً.

وربطت دراسات أخرى السمات الشخصية للمرؤوسين بالقيم التي يتصفون بها ومعرفة أثرهما في نمط القيادة المُفضَل لديهم كدراسة (Ehrhart & Klein, 2011)، بعنوان " Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: the influence of Follower Values and Personality "، والتي هدفت إلى اختبار أثر كل من السمات الشخصية للمرؤوسين (المنفتحة على التجربة–الاجتماعية) وقيمهم (دافعية الإنجاز–احترام الذات–المحافظة على الروتين في العمل–الدوافع الداخلية–الدوافع الخارجية– الأمن الوظيفي– المشاركة في العمل) في نمط القيادة المُفضَل لديهم (القيادة الكاريزمية–القيادة المتوجهة بالعلاقات–القيادة المتوجهة بالمهام). وطُبقت الدراسة على طلاب جامعة ميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغت عينة الدراسة ٢٦٧ طالب. وأفضت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين ذوي الشخصية (المنفتحة على الخبرة) والذين يتصفون بدافعية الإنجاز واحترام الذات والمشاركة في صنع القرارات والتحفيز الداخلي في تفضيلهم لنمط القيادة الكاريزمية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين ذوي الشخصية (الاجتماعية) والذين يتصفون بالمشاركة في صنع القرارات ولديهم تقييم عالي للأمن

الوظيفي في تفضيلهم لنمط القيادة المتوجهة بالعلاقات (الأفراد). أما فيما يتعلق بنمط القيادة المتوجهة بالمهام، فقد بيّنت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين الذين يتصفون بدافعية الإنجاز واحترام الذات والتحفيز الداخلي والخارجي ولديهم تقييم عالي للعمل الروتيني والأمن الوظيفي في تفضيلهم لنمط القيادة المتوجهة بالمهام.

كما تناولت دراسات أخرى السمات الشخصية للمرؤوسين وأثرها في الأنماط القيادية في ظل وجود بيئة اتصال افتراضية بين المرؤوسين والقادة كدراسة (Salter, Green, Duncan, Berre, & Torti, 2010)، بعنوان " Virtual Communication, Transformational Leadership, and Implicit Leadership "، والتي طُبقت على طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا لدى اثنتين من الجامعات في جنوب تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من جميع طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا في هاتين الجامعتين والبالغ عددهم ٣٠٦ طلاب. حيث قيّم الطلاب قادتهم الذين استخدموا لغة تحويلية في اتصالاتهم الافتراضية معهم على أنهم تحويليون بدرجة أكبر من نظرائهم الذين لا تنطوي اتصالاتهم الافتراضية مع طلابهم على لغة تحويلية. كما أن المرؤوسين الذين قيّموا شخصيتهم على أنها (اجتماعية–منفتحة على الخبرة–توافقية–وجدانية) بدرجة كبيرة قيّموا قادتهم على أنهم تحويليون بدرجة أكبر من المرؤوسين ذوي الشخصية العصبية.

وهناك دراسات أخرى ناقشت السمات الشخصية للمرؤوسين وعلاقتها بالأنماط القيادية المُتّبعة من خلال توسط السمات الشخصية للقادة لهذه العلاقة كدراسة (Felfe & Schyns, 2010)، بعنوان " Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis"، والتي هدفت إلى اختبار أثر السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية–التوافقية–المنفتحة على الخبرة – العصابية) في نمط القيادة التحويلي للمشرفين، بالإضافة لاختبار الدور الوسيط للسمات الشخصية للمشرفين لهذه العلاقة من وجهة نظر العاملين لدى شركات الخدمات المالية البريطانية، وقد أفضت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من شخصية المرؤوسين (الاجتماعية والتوافقية والمنفتحة على الخبرة) في نمط القيادة التحويلي

للمشرفين. كما أثرت الشخصية العصابية للمرؤوسين سلباً في نمط القيادة التحويلي للمشرفين (خاصةً في بعد الاعتبارات الفردية). وفيما يتعلق بالسمات الشخصية للمشرفين فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من الشخصية (الاجتماعية والمنفتحة على الخبرة والتوافقية) وسلبي للشخصية العصابية في نمط القيادة التحويلي. كما توسطت السمات الشخصية للمشرفين (الاجتماعية-التوافقية-العصابية) العلاقة بين السمات الشخصية للمرؤوسين ونمط القيادة التحويلي.

وفي دراسة (Hsien Kuo, An Ho, Jung Wu, & Ting Lin, 2010)، بعنوان " The factors influencing employees' attitudes in high-tech environment "، والتي هدفت إلى اختبار أثر كل من خصائص العمل (تنوع المهارات- الاستقلالية في العمل- أهمية العمل- هوية محددة للعمل- تقييم وتغذية مرتدة للعمل) والسمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية-المنفتحة على الخبرة-التوافقية-الوجدانية-العصابية) في المخرجات السلوكية (الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي)، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط لنمط القيادة التحويلي لهذه العلاقة، وطبقت الدراسة على الشركات التكنولوجية العاملة في تايوان، وتألفت عينة الدراسة من ٢٢١ عامل موزعين على ١٠ شركات تعمل في القطاع التكنولوجي. وأفضت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر لكل من خصائص العمل والسمات الشخصية للمرؤوسين في المخرجات السلوكية (الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي)، في حين وُجد تأثير معنوي غير مباشر لكل من خصائص العمل والسمات الشخصية للمرؤوسين في المخرجات السلوكية (الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي) وذلك من خلال وجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط لهذه العلاقة.

بينما ربطت دراسات أخرى السمات الشخصية للمرؤوسين بعواطفهم واختبار أثرهما في نمط القيادة المُتّبع كما في دراسة (Do, Rhee, & Park, 2009)، بعنوان " The effect of Follower Affect and Organizational Commitment on the Perception of Distant Leadership "، والتي هدفت إلى اختبار أثر كل من السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية-المنفتحة على الخبرة-التوافقية-الوجدانية-العصابية)، وعواطفهم (مشاعرهم) الإيجابية والسلبية في إدراكهم لنمط قادتهم التحويلي، بالإضافة لاختبار الدور المُعدّل للالتزام العاطفي للمرؤوسين تجاه

منظماتهم، وطُبقت الدراسة على الطلاب ورؤساء الجامعات الحكومية في كوريا. وأفضت الدراسة إلى أن المرؤوسين ذوي الشخصية التوافقية قيّموا قادتهم على أنهم تحويليون بدرجة أكبر من نظرائهم ذوي الشخصية العصبية، بينما لم تؤثر كل من شخصية المرؤوسين الاجتماعية والمنفتحة على الخبرة في إدراكهم لنمط القيادة التحويلي.

وفي دراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008)، بعنوان " Followers' Personality and Leadership"، والتي هدفت إلى دراسة أثر السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية- المنفتحة على الخبرة- التوافقية- الوجدانية- العصابية) في نمط القيادة المُتّبع (التحويلي- الإجرائي- عدم التدخل) من وجهة نظر العاملين لدى شركات الاتصالات والتكنولوجيا النرويجية، وأفضت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للشخصية العصابية للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي، كما أثّرت الشخصية التوافقية للمرؤوسين إيجاباً في نمط القيادة التحويلي وسلباً في نمط القيادة بعدم التدخل. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي لكل من الشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية العصابية في نمط القيادة بعدم التدخل. في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية الاجتماعية والشخصية الوجدانية في أي نمط من الأنماط القيادية.

وتناولت دراسات أخرى أثر سمة الاجتماعية فقط لكل من القادة والمرؤوسين في الأنماط القيادية كدراسة (Hrivnak & Nielsen, 2008)، بعنوان " Leader–Follower Extraversion Congruence and Follower Perceptions of Transformational Leadership: A Test Using Response Surface Modeling "، والتي هدفت إلى اختبار أثر سمة الاجتماعية (من السمات الشخصية) لكل من القادة والمرؤوسين في نمط القيادة المُتّبع لدى ضباط الكلية البحرية الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كان القادة والمرؤوسون اجتماعيين كلما زاد تقييم المرؤوسين لقادتهم على أن نمط قيادتهم تحويلي.

وأيضاً اختبرت دراسات أخرى أثر كل من سمة الانفتاح على الخبرة فقط (من السمات الشخصية للمرؤوسين) والهيكل التنظيمي المُسطّح في نمط القيادة التحويلي كما في دراسة (Kandalla & Krishnan, 2007)، بعنوان " Impact of Follower Personality and Organizational Structure on Transformational Leadership"، والتي هدفت إلى دراسة أثر كل من سمة الانفتاح على الخبرة للمرؤوسين (من السمات الخمسة الكبرى للشخصية) والهيكل التنظيمي المُسطّح في نمط القيادة التحويلي للمدراء لدى اثنين من منظمات الرعاية الصحية التابعة لوزارة الدفاع الهندية، وتوصلت الدراسة إلى أن سمة الانفتاح على الخبرة لدى المرؤوسين تؤثر إيجاباً في بعد التأثير المثالي (من أبعاد القيادة التحويلية) لدى المدراء، كما بينت الدراسة وجود تأثير مشترك لكل من الهيكل التنظيمي المُسطّح و سمة الانفتاح على الخبرة لدى المرؤوسين في نمط القيادة التحويلي، في حين لم يؤثر الهيكل التنظيمي المُسطّح بمفرده في نمط القيادة التحويلي.

كما اختبرت دراسات أخرى السمات الشخصية للمرؤوسين كمتغير وسيط للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وبعض المخرجات التنظيمية كما في دراسة (Palm, 2007)، بعنوان " The relation between Leadership and Outcome Variables Follower Personality as a moderator "، والتي هدفت إلى معرفة الدور المُعَدّل للسمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية، والانطوائية، والعصبية) للعلاقة بين أنماط القيادة (الإلهامية، المتوجهة بالمهام، المتوجهة بالعلاقات) وبين المخرجات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، فاعلية الأداء الوظيفي)، لدى شركات الخدمات المالية الأوربية، وأفضت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الشخصية الانطوائية يؤدون مهامهم بفاعلية مرتفعة واحتراق وظيفي أقل عندما يمتلك قادتهم سمات القيادة الإلهامية بدرجة كبيرة.

أما العاملون ذوو الشخصية الاجتماعية فيشعرون برضا وظيفي أكبر عندما يمتلك قادتهم سمات القيادة الإلهامية بدرجة كبيرة. كما أن العاملين ذوي الشخصية العصبية يشعرون برضا وظيفي أكبر عندما يمتلك قادتهم سمات القيادة المتوجهة بالمهام بدرجة أكبر من امتلاكهم لسمات القيادة المتوجهة بالعلاقات.

وفي دراسة (Felfe & Schyns , 2006)، بعنوان " The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, a Study, and a Research Agenda"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين السمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية–العصابية)، ومدى إدراكهم لنمط قادتهم التحويلي ، وطُبقت الدراسة على عدد من الشركات المحاسبية التي تعمل في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية الاجتماعية والتوافقية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط قادتهم التحويلي. في حين لم تُظهر الدراسة وجود أي تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (المنفتحة على الخبرة–الوجدانية–العصابية)، في نمط القادة التحويلي. كما ناقشت العديد من الدراسات العلاقة بين السمات الشخصية للمرؤوسين ونمط القيادة المُتّبعً من حيث تصنيف السمات الشخصية للمرؤوسين وفقاً لـ Myers–Briggs كدراسة (Hautala, 2005) بعنوان " The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership"، التي هدفت إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل هناك تأثير لشخصية المرؤوسين (الاجتماعية / الانطوائية – الإحساس / الحدس – التفكير / الشعور – الحكم / الادراك) على التخمينات التي يعطونها بما يخص سلوك قائدهم ذي الشخصية التحويلية في المنظمات الصناعية الفنلندية؟ وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للسمات الشخصية للمرؤوسين (الاجتماعيين / الانطوائيين – المفكرين / الشعوريين) في نمط القيادة التحويلي. كما أفضت الدراسة إلى أن المرؤوسين الاجتماعيين والشعوريين (extraverted and feeling subordinates) قاموا بتقييم سلوك قائدهم على أنه تحويلي بشكل أكبر من المرؤوسين الانطوائيين والمفكرين (introverted and thinking subordinates).

١-٢-٢ الدراسات التي اختبرت وجود فروق معنوية تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة:

تنوعت واختلفت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية، فمنها من اختبر مدى وجود فروق جوهرية في توافرها تُعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة كدراسة (Broome, 2013)، بعنوان " Sellf-Reported Leadership Styles of Deans of Baccalaureate and Higher Degree Nursing Programs in The United States"، والتي هدفت إلى معرفة نمط القيادة المُتّبع (وفق تصنيف باس وأفوليو) من وجهة نظر كل من عمداء كليات التمريض والمرؤوسين العاملين في تلك الكليات في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة لاختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية-التبادلية-السلبية) لدى عمداء كليات التمريض يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العرق)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٤ عميداً، ٦٥٥ مرؤوساً) من مختلف كليات التمريض، وأفضت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلي هو نمط القيادة المُتّبع بالدرجة الأولى في الوزارة يلي ذلك نمط القيادة التبادلي ثم نمط القيادة السلبي، كما أفضت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية-التبادلية-السلبية) لدى عمداء كليات التمريض يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وفي دراسة (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، بعنوان " Leadership Style Among Middle Managers in Saudi Ministry Of Health "، التي هدفت إلى اختبار نمط القيادة المُتّبع (وفق تصنيف باس وأفوليو)، بالإضافة لاختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية-التبادلية-السلبية) لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مدة العمل مع القائد)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠ مديراً، ٩١ مرؤوساً) من مختلف إدارات وزارة الصحة السعودية، وأفضت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلي هو نمط القيادة المُتّبع بالدرجة الأولى في الوزارة يلي ذلك نمط القيادة التبادلي ثم نمط القيادة السلبي، كما أفضت

الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية–التبادلية–السلبية) لدى المدراء في الإدارة الوسطى يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المديرين في الإدارة الوسطى يمكن أن تعزى لاختلاف (الحالة الاجتماعية) وذلك لصالح المتزوجين، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمطي القيادة التحويلي والتبادلي لدى المديرين في الإدارة الوسطى يمكن أن تعزى لاختلاف (مدة العمل مع القائد) وذلك لصالح الفئة (من ٦ أشهر إلى أقل من سنة)، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء في الإدارة الوسطى يمكن أن تعزى لاختلاف (مدة العمل مع القائد) وذلك لصالح الفئة (من سنة إلى أقل من سنتين).

كما ربطت بعض الدراسات القيادة التحويلية ببعض المخرجات التنظيمية كدراسة (منصور، ٢٠١٣)، بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور "، وأفضت الدراسة إلى ممارسة المدراء بالإدارة العامة للمرور للسلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، كما بيّنت الدراسة وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المديرين يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة)، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المديرين يمكن أن تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة) وذلك لصالح الفئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المديرين يمكن أن تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي).

في حين تناولت بعض الدراسات أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي من منظور اختلاف النوع الاجتماعي كما في دراسة (Retamero & Martos, 2012)، بعنوان " The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach"، والتي اختبرت هذه العلاقة لدى المديرين في الجامعات الاسبانية من تخصصات مختلفة من وجهة نظر طلاب الجامعات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرات الإناث ينتهجن نمط القيادة التحويلي أكثر من المدراء الذكور، بينما انتهج المدراء الذكور نمط القيادة الإجرائي أكثر من المديرات الإناث وخاصة في بعد المكافأة المشروطة.

واختبرت دراسات أخرى معنوية العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومدى فاعلية القرارات المتخذة كدراسة (الآغا، ٢٠١١)، بعنوان " فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المدراء تعزى لاختلاف (النوع الاجتماعي)، في حين توجد فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التبادلي) لدى المدراء تعزى لاختلاف (النوع الاجتماعي) وذلك لصالح (الإناث)، كما أفضت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المدراء تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة) وذلك لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)، بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التبادلي) لدى المدراء تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية) وذلك لصالح (إجازة جامعية ، منطقة شرق غزة).

وفي دراسة (الغامدي، ٢٠١١)، بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، والتي أفضت إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى القيادات يمكن أن تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي) وذلك لصالح (الحاصلين على

دراسات عليا)، بالإضافة لعدم وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى القيادات يمكن أن تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة).

في حين اختبرت دراسات أخرى مدى فاعلية القيادة التحويلية في تمكين المرؤوسين كما في دراسة (محمد، ٢٠١٠)، بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، والتي توصلت إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف (النوع الاجتماعي) وذلك لصالح (الذكور)، بالإضافة لعدم وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة).

وفي دراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩)، بعنوان " السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في قطاع الشرطة"، والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة في مدينة الرياض يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، كما أفضت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى القيادات يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة)، بالإضافة لعدم وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة (التحويلي) لدى القيادات يمكن أن تعزى لاختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وفي دراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، بعنوان " Effects of Gender، Education، and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors "، التي هدفت إلى اختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية–التبادلية–السلبية) لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع

الاجتماعي، المؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦ مدير، ٢٣٤ مرؤوس) من مختلف الجامعات، وأفضت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف (فئات العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٦ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة)، كما أفضت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي) وذلك لصالح الفئة (إجازة جامعية)، فيما لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي).

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لُوحِظ عدم وجود أي دراسة عربية قد ناقشت واختبرت أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع (حسب ما توصل إليه الباحث)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة شمولية البحث لعدة مواضيع إدارية ونفسية وتربوية. أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت هذه العلاقة من زوايا مختلفة من حيث:

- تصنيف أنماط الشخصية (MBTI / Big Five personality traits).
- أو من حيث تصنيف أنماط القيادة (التحويلية – التبادلية – عدم التدخل) / (المتوجهة بالمهام – المتوجهة بالعلاقات).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على القطاع التعليمي، فمنها من اختبرت أثر السمات الشخصية لكل من المرؤوسين والقادة في نمط القيادة المُتّبع لدى المديرين في الجامعات البريطانية كما في دراسة (Emery & Pierce, 2013)، ومنها من ربطت السمات الشخصية للمرؤوسين بالقيم التي يتصفون بها ومعرفة أثرهما في نمط القيادة المُفضَل لديهم في جامعة ميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة (Ehrhart & Klein, 2011)، ومنها من اختبرت تلك العلاقة في ظل وجود بيئة اتصال افتراضية بين المرؤوسين والقادة لدى اثنتين من

الجامعات في جنوب تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة(Duncan & Torti, 2010) ، ومنها من ربطت السمات الشخصية للمرؤوسين بعواطفهم واختبار أثرهما في نمط القيادة المُتّبع لدى المديرين في الجامعات الحكومية الكورية كما في دراسة (Rhee & Park, 2009).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر الأنماط القيادية (التحويلية–التبادلية–السلبية) لدى المديرين في المؤسسات التعليمية المختلفة يمكن أن تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية كما في دراسة (Broome, 2013) التي طُبقت في كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Retamero & Martos, 2012) في الجامعات الاسبانية، ودراسة (الآغا، ٢٠١١) لدى المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ودراسة (محمد، ٢٠١٠) لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية.

والذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعتبر الدراسة الأولى (في حدود علم الباحث) التي ستقوم باختبار أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع، بالإضافة لاختبار مدى وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي–العمر – المؤهل العلمي–عدد سنوات الخبرة).

١–٣ مشكلة وتساؤلات البحث:

تشكل الجامعات ركنًا أساسياً في نظامنا التعليمي نظراً لرسالتها التي تقوم بها في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، والتي تقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة. وبالتالي؛ فإن البحث في السمات الشخصية للمرؤوسين وأثرها في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق ذو أهمية كبيرة نظراً لما تمثله هذه السمات من فهم لطبيعة سلوكهم والعوامل المحددة

لها، ولما يعكسه ذلك السلوك من أثر على مدى تقييمهم لنمط قادتهم المُتّبع والذي ينعكس بدوره على نشاط العاملين وعلى علاقاتهم ودرجة فاعليتهم ومن ثم على إنجازهم. كما أن التعرف على السمات الشخصية للمرؤوسين ودراستها وتحليلها في هذه الجامعات يكتسب أهمية متميزة في تصنيفهم ضمن سمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية، بما يسهم في وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوئها اختيار المرؤوسين في المراكز الوظيفية المختلفة. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص: ١٥)

فبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة وظهور بعض الاختلافات في نتائج تلك الدراسات {(Emery & Pierce, 2013)، (Brandt & Laiho, 2013) ، (Parmer et al., 2013) ، (Broome, 2013)، (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، (Bono et al., 2012)، (Retamero & Martos, 2012) ، (Kuhn, 2011) ، (Ehrhart & Klein, 2011)، (Duncan & Torti, 2010)، (Felfe & Schyns, 2010)، (Jung Wu, et al., 2010)، (Rhee & Park, 2009)، (Sandal & Johnsen, 2008) ، (Hrivnak & Nielsen, 2008)، (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007) ، (Kandalla & Krishnan, 2007)، (Palm, 2007)، (Felfe & Schyns , 2006)، (Hautala, 2005)}، تتمثل مشكلة البحث في دراسة أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما هي السمات الشخصية للمرؤوسين العاملين لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً للسمات الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five personality traits)؟
- السؤال الثاني: ما هي الأنماط القيادية المُتّبعة في هذه الجامعات؟
- السؤال الثالث: هل تؤثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع؟

- السؤال الرابع: ما مدى تباين آراء المرؤوسين تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

١-٤ فرضيات البحث:

بناءً على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة، تفترض الدراسة الحالية أن السمات الشخصية للمرؤوسين العاملين لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تؤثر في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع في هذه الجامعات:

- الفرضية الأولى H1: تؤثر السمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –الانفتاح على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة المُتّبع (التحويلي – الإجرائي (التبادلي) – عدم التدخل).
- الفرضية الثانية H2: توجد فروق جوهرية في آراء المرؤوسين تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي–العمر –المؤهل العلمي–عدد سنوات الخبرة).

١-٥ أهمية وأهداف البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع المبحوث المتعلق بالنقاط التالية:

١) إن البحث في السمات الشخصية للمرؤوسين وأثرها في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع من قبل قادتهم ذو أهمية كبيرة؛ نظراً لما تمثله هذه السمات من فهم لطبيعة سلوكهم والعوامل المحددة لها، ولما يعكسه ذلك السلوك من أثر على مدى تقييمهم لنمط قادتهم المُتّبع والذي ينعكس بدوره على نشاط العاملين وعلى علاقاتهم ودرجة فاعليتهم ومن ثم على إنجازهم.

٢) تعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، وأيضاً لما لها من دور مهم في إعداد الأجيال الصاعدة للحياة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم في المجتمع.

٣) إن التعرف على السمات الشخصية للمرؤوسين ودراستها وتحليلها يكتسب أهمية متميزة في تصنيفهم ضمن سمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية، بما يسهم في وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوئها اختيار المرؤوسين في المراكز الوظيفية المختلفة.

٤) إلقاء الضوء على السمات الشخصية للمرؤوسين والأنماط القيادية المُتّبعة في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، بحيث يمكن تعزيز السمات الشخصية والأنماط القيادية الإيجابية، ومعالجة السمات والأنماط السلبية عبر التدريب والتأهيل لكل من المرؤوسين والقادة مما يُسهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

٥) قد تساعد هذه الدراسة في إثراء التراكم المعرفي عن السمات الشخصية للمرؤوسين وأثرها في الأنماط القيادية المُتّبعة للمديرين في القطاع التعليمي والمهتمين من الباحثين ورجال الإدارة.

٦) مساعدة المهتمين في مجال الإدارة من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات مما يتطلب معه مزيداً من البحث حول موضوع هذه الدراسة.

١-٦ مصطلحات البحث:

السمة:

" هي خاصية أو صفة أو ميل عام، ويمكن أن تكون وراثية أو مكتسبة ". (Robbins & Judge, 2013, p. 133)

الشخصية:

"تعبر الشخصية عن الإطار المتكامل لكل صفة تميز الإنسان عن غيره من الناس، فذكاؤه وقدراته الخاصة وثقافته وعاداته ونوع تفكيره وآراؤه ومعتقداته وفكرته عن نفسه ونظرته المستقبلية تعتبر من مقومات شخصيته وهي تختلف به عن الآخرين". (Robbins and Judge, 2013, p. 134)

السمات الشخصية:

اختار الباحث أن يعتمد على نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فهي نظرية حديثة نسبياً وتم اختبارها عالمياً في عدد كبير من الدراسات عبر مختلف الثقافات، وقد أثبتت تلك الدراسات التي طُبّقت في أكثر من مجتمع غربي وعربي وجود العوامل الخمسة كعوامل أساسية في الشخصية.

والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية هي (العصابية، الاجتماعية، المنفتحة على الخبرة، التوافقية، الوجدانية) على الشكل التالي: (Robbins & Judge, 2013, p. 136)

١ **الشخصية العصابية Neuroticism:**

"سمة من سمات الشخصية يميل صاحبها إلى عدم الاتزان وإلى الأفكار السلبية وشدة الانفعال والتوتر وضعف السيطرة على دوافعه وعدم القدرة على تحمل الضغوط".

٢ **الشخصية الاجتماعية Extraversion :**

"سمة من سمات الشخصية يتصف أفرادها في القدرة على التفاعل الاجتماعي والنشاط والتوافق مع الجماعة والبحث عن الإثارة والانفعال الإيجابي".

٣ **الشخصية التوافقية (الطيّبة) Agreeableness :**

"سمة من سمات الشخصية ويتمتع أصحابها بالتعاون والتواضع واحترام الآخر ومتعاطفون مع الغير ويتمتعون بالاستقامة والثقة العالية".

٤ **الشخصية الوجدانية (الضمير الحي) Conscientiousness :**

"سمة من سمات الشخصية يتصف صاحبها بالنجاح من خلال التخطيط والإصرار الهادف وتجنب المشاكل والثقة والتنظيم والمثابرة ويكون سلوكه موجه نحو الهدف".

٥ **الشخصية المنفتحة على الخبرة (التجربة) Openness to Experience :**

"سمة من سمات الشخصية يميل أصحابها إلى التعرف على الخبرات والمعلومات الجديدة وحب الاطلاع على العالم من حولهم ويهتمون بالفن والابتكار".

النمط القيادي:

" هو التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ". (Northouse, 2013, p. 23) وتقسم الأنماط القيادية الإدارية الحديثة إلى ثلاثة أنماط هي:

١. **القيادة التحويلية:**

" هي قدرة القائد الإداري على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين ". (Northouse, 2013, p. 186)

٢. **القيادة الإجرائية أو التبادلية:**

" وهي العملية التبادلية بين القادة والمرؤوسين والتي تعتمد مبدأ تبادل المنافع ". (Northouse, 2013, p. 195)

٣. **القيادة بعدم التدخل أو السلبية:**

" وهي القيادة غير الموجهة ويتسم فيها القائد بعدم تحمل المسؤولية والفوضوية ". (Northouse, 2013, p. 196)

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

يحتوي هذا الفصل على مبحثين رئيسين هما:

- المبحث الأول: السمات الشخصية.
- المبحث الثاني: القيادة الإدارية وأنماطها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

السمات الشخصية

٢-١-١ مقدمة:

احتل موضوع الشخصية مركزاً هاماً بين الدراسات النفسية والتربوية، فقد حاول الكثير من علماء النفس وضع مفاهيم معينة ونظريات متخصصة في تفسير الشخصية تعبر عن وجهة نظر المدرسة النفسية التي ينتمون إليها، فالبعض كان ينظر للشخصية على أنها التكوين الداخلي والبعض نظر إليها باعتبارها ما يسلكه الإنسان والبعض الآخر نظر إليها كعلاقة اجتماعية، ولذلك اختلف تعريف الشخصية حيث نجد أن مصطلح الشخصية بالرغم من تداوله وشيوعه بين الناس، إلا أنه من أصعب المصطلحات تفسيراً وتعريفاً، فتعريف الشخصية يختلف من بيئة لأخرى ومن عالم لآخر، حيث يهتم البعض بالمظهر الخارجي والسلوك الظاهري للفرد الذي يظهر استجابة لبعض المثيرات كردود الأفعال، والبعض الآخر يراها من خلال التكوين الداخلي للفرد الذي لا يكون ظاهراً في سلوكه الخارجي. (Almlund et al., 2011, p. 8)

ونظراً لهذه الأهمية ومكانة الشخصية وموقعها في علم النفس أفرد علماء النفس لها أبواباً وفصولاً وكتباً وخصصوا جزءاً من نظرياتهم للحديث عن الشخصية ومكوناتها ونموها وتطورها وطرق قياسها. فالشخصية موضع اهتمام للأدباء ورجال الدين والسياسة وكذلك الاقتصاد والدعاية فكل إنسان يرغب

بأن يكون محبوباً من الآخرين (العبيدي ، ٢٠١١، ص: ١٨). وتشكّل الشخصية مجموعة من السمات والخصائص التي تميز كل فرد عن غيره، فالشخصية الإنسانية متمايزة ومختلفة من شخص لآخر، وكل شخصية لها مجموعة من السمات التي تحدد خصائصها ونقاط ضعفها وقوتها ومدى مرونتها وقدرتها على التوافق. (البيالي ، ٢٠٠٩، ص: ١٢)

كما أن دراسة الشخصية يعود بالفائدة على جميع أفراد المجتمع دون استثناء، حيث إن لكل فرد شخصيته الفريدة التي تضم وحدة متكاملة من السمات والقدرات والميول والاتجاهات والتي تجعله يختار التخصص العلمي الذي يناسب قدراته وطبيعة المهنة التي تلائم سماته، بالإضافة إلى قدرته على تكوين علاقات اجتماعية بفاعلية ونجاح مما يحقق له الشعور بالانسجام والاستقرار. (عاشور، ٢٠١٢، ص: ١٦)

٢-١-٢ تعريف السمة:

تناول مفهوم السمة العديد من العلماء، أشهرهم "جوردن ألبورت" G.Allport، و "ريموند كاتل" R.Cattel، و "هانز أيزنك" H.Eysench، ولكل واحد تعريف خاص به إلا أن تعريف "ألبورت" كان الأشهر الذي ينص على أن السمة هي " نظام عصبي نفسي مركزي عام – يختص بالفرد – ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفياً، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متعددة من السلوك التكيفي والتعبيري ". (صالح، ٢٠٠٩، ص: ٢٣)

وقد عرف (Robbins and Judge) السمة على أنها " خاصية أو صفة أو ميل عام، ويمكن أن تكون وراثية أو مكتسبة ". (Robbins and Judge, 2013, p. 90)

٢-١-٣ تعريفات الشخصية:

أولاً: التعريف اللغوي:

كلمة شخصية Personality مشتقة من الأصل اللاتيني Persona بمعنى القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة ليؤدي دوره على خشبة المسرح فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص يتماشى ويساير طبيعة دوره المسرحي. (الطيب وآخرون، ١٩٩١، ص: ٧)

ثانياً: تعريف الشخصية عند علماء النفس:

إن تعريف مصطلح الشخصية في مجال علم النفس من الصعوبة بمكان لأنه مصطلح متعدد الوجوه، فقد يتم إلقاء الضوء على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية للشخصية والجانب الاجتماعي فيها، وكيف يبدو الفرد في مواجهة المواقف والآخرين، ولكن هذا التصور غالباً ما يهمل بعض الاعتبارات الهامة أهمها أن شخصية الفرد توجد حتى في ظل غياب الآخرين أي أنه يمكن أن تكون للشخصية جوانب غير مرئية. (عبد الرحمن، ١٩٩٨، ص: ٢٥)

كما أن معنى الشخصية من أشد معاني علم النفس تعقيداً وتركيباً، وذلك لأنها تشمل الصفات الجسمية والوجدانية والعقلية والخلقية في حال تفاعلها مع بعض لشخص معين يعيش في بيئة اجتماعية معينة، ويذكر ألبورت أن كل شخص يعرف ما هي الشخصية ولكن لا يستطيع أحد أن يصفها بدقة، ولذلك نجد أن هناك مئات من التعريفات الموجودة والمختلفة للشخصية. (الميلادي، ٢٠٠٦، ص: ٢٥)

وبالتالي؛ فإن مصطلح الشخصية له جوانب متعددة، فليس هناك تعريفاً واحداً صحيحاً وباقي التعريفات هي خاطئة، فكل عالم من علماء النفس ينظر للشخصية من منظوره الخاص وبالتالي يتبنى تعريفاً حسب نظرته ومنهجه لماهية الشخصية، فمنهم من اهتم فقط بالجانب الخارجي للشخصية كما عرفها واطسون (Watson) بأنها "كمية النشاط التي يمكن اكتشافها بالملاحظة الدقيقة لمدة طويلة حتى

يتمكن الملاحظ من إعطاء معلومات دقيقة وثابتة" (عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦). والذي يتفق أيضاً مع تعريف Schultz " تشير إلى خصائص الفرد الخارجية المكشوفة التي يمكن للآخرين رؤيتها"(Schultz & Schultz, 2005, p. 9). ومنهم من اهتم بالاستعداد الداخلي والمكونات الداخلية للفرد كما عرّفها مورتن برنس (Montonprince) "الشخصية هي الكمية الكلية من الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية والموروثة وكذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة" (عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦). في حين جمع تعريف العيسوي بين خصائص الفرد الخارجية والداخلية "هي كل ما يوجد لدى الفرد من قدرات واستعدادات وميول وآراء واتجاهات ودوافع وخصائص جسمية وعقلية ونفسية وأخلاقية وروحية وفكرية وعقائدية ومهنية" (العيسوي، ٢٠٠٢، ص: ١٣).

فيما ركّز بعض علماء النفس في تعريفهم للشخصية على ما يمكن أن نتنبأه من خلال طبيعة الشخصية كما عرفها كاتل (Cattell) "الشخصية هي ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين" (عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦). والذي يتفق أيضاً مع تعريف (Ramachandran)"تعبر الشخصية عن التنظيم النفسي الفريد الذي يتضمن مجموعة ما يمتلكه ذلك الإنسان بذاته من استعدادات وقدرات جسمية وانفعالية وإدراكية واجتماعية، بأسلوب سلوكي في المواقف المختلفة في مجال حياته العملية، بحيث نستطيع التنبؤ بأنماط سلوكه الثابتة نسبياً في معالجة المواقف المشابهة"(Ramachandran, 2012, p. 330) . في حين اهتم كل من (Guilford) و (بخاري) بمبدأ الفروق الفردية واختلاف السمات من فرد لآخر عند تعريفهما للشخصية، حيث عرّفها جيلفورد بأنها " ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته " (عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦)، كما عرفها بخاري بأنها "البناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه والذي يميزه عن غيره ويحدد لنا طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته" (بخاري، ٢٠٠٥، ص: ٩).

ومنهم من أكّد على فكرة تكامل الشخصية وأثر البيئة والتفاعل المستمر بينهما كما عرّفها كل من (Burt) و(Allprort)، حيث عرّفها بيرت بأنها "النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي تعد مميزة للفرد وتحدد طريقته الخاصة في التوافق مع البيئة المادية والاجتماعية"، والذي يتفق أيضاً مع تعريف ألبورت "الشخصية هي التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات النفسية الجسمية التي تحدد طريقته الخاصة في التوافق مع البيئة"(عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦). واشترك معهما (Judge) في التأكيد على ذات الفكرة حيث عرّفها بأنها تعبر عن "الإطار المتكامل لكل صفة تميز الإنسان عن غيره من الناس، فذكاؤه وقدراته الخاصة وثقافته وعاداته ونوع تفكيره وآراؤه ومعتقداته وفكرته عن نفسه ونظرته المستقبلية تعتبر من مقومات شخصيته وهي تختلف به عن الآخرين" (Robbins & Judge, 2013, p. 134).

كما هدف بعض علماء النفس إلى تقسيم تعريف الشخصية إلى عدة مكونات رئيسية تشتمل على سلوك ووجدان ومعرفة بجانب بنية الجسم الفسيولوجية كما عرّفها كل (Eyesnck) و(عبد الخالق) و(Almlund)، حيث عرّفها أيزنك بأنها " ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافق الفرد مع بيئته" (عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٣٦)، والذي يتفق أيضاً مع تعريف عبد الخالق " نمط سلوكي مركب، دائم وثابت إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً، والتي تضم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والإرادة وتركيب الجسم، والوظائف الفسيولوجية، والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الاستجابة، وأسلوبه الفريد في التوافق للبيئة "(عبد الخالق، ١٩٩٦، ص: ٦٤)، واشترك معهما(Almlund) في التأكيد على ذات الفكرة حيث عرّفها بأنها تعني "أساليب أو طرائق الفعل والتفكير والإحساس التي يوصف بها الفرد وتميزه عن الآخرين، أي أنها هي الأفكار والمشاعر والتصرفات التي تميز طريقة الفرد في تعامله مع الناس والأحداث. (Almlund et al., 2011, p. 8).

تعقيب الباحث:

مما سبق نجد أن هناك تباين في تعريف الشخصية بين علماء النفس، حيث أن هناك اشتراك فيما بين (Burt) و(Allprort) و(Judge) على تأكيد فكرة تكامل الشخصية وأثر البيئة والتفاعل المستمر بينهما، بينما نجد أن (Burt) و(عبد الخالق) قد أشارا إلى الثبات النفسي لعناصر وصفات الشخصية، على عكس (Allprort) الذي جعل التنظيم والتفاعل ديناميكي ومستمر. ويتضح أيضاً من تعريف (Watson) و(Schultz) أنهما قد اهتما فقط بالجانب الخارجي الظاهر من الشخصية دون التطرق إلى الجانب الداخلي، على عكس (Montonprince) الذي أشار إلى الاستعداد الداخلي والمكونات الداخلية للفرد. في حين جمع تعريف (العيسوي) بين خصائص الفرد الخارجية والداخلية. أما (Guilford) و(بخاري) فقد ركّزا على مبدأ الفروق الفردية واختلاف السمات من فرد لآخر، بينما يشير تعريف كل من(Cattell) و(Ramachandran) إلى التركيز على ما يمكن أن نتنبأه من خلال طبيعة الشخصية، وبالنظر إلى تعريف (Eyesnck) و(Almlund) و(عبد الخالق) فنجد أنهم قد قسّموا الشخصية إلى سلوك ووجدان ومعرفة بجانب بنية الجسم الفسيولوجية. ويعزو الباحث الاختلاف في تفسير وتعريف الشخصية من قبل علماء النفس إلى اختلاف المدرسة التي ينتمي إليها صاحب التعريف.

ويعرف الباحث الشخصية بأنها:

ذلك التنظيم الذي يتكون من التفاعل المستمر بين المكونات النفسية والجسمية والبيئية الاجتماعية المحيطة بالفرد وتظهر في سلوكه وتفاعله مع المجتمع وتميزه عن غيره من الأفراد.

٢-١-٤ محددات الشخصية:

من خلال التعريفات السابقة للشخصية وجد الباحث أنها عبارة عن تفاعل وتنظيم لمجموعة من المحددات، ولكنها تختلف في شرح وتفسير تلك المحددات وديناميكية التفاعل، لذلك نجد أن الوراثة هي من أهم العوامل التي اختلف العلماء على أهميتها، بينما ذهب البعض إلى أثر البيئة، وذهب البعض الآخر إلى أن الشخصية نتاج للتفاعل فيما بين الوراثة والبيئة وأضاف البعض الآخر العوامل الدينية فكانت الشخصية نتاج لتضافر العوامل الوراثية والبيئية والدينية مع تفاوت تأثير كل منها على صياغة الشخصية.

٢-١-٤-١ المحددات الوراثية:

تمثل الوراثة المحددات الداخلية التي وُجِدَت من بداية حياة الفرد والتي لها دور رئيسي في تشكيل سمات شخصيته، وتنتقل الوراثة إلى الفرد من والديه عن أجداده بواسطة المورثات (الجينات)، حيث أجرى علماء الوراثة عدة تجارب على التوائم بيّنت أن للوراثة أثراً كبيراً على سمات الأطفال وحتى على ميولهم المهنية. كما أوضحت أن الأطفال حديثي الوراثة (الرُضّع) تظهر عليهم أنماط سلوكية تُلاحظ في أمهاتهم. ويرى أنصار الوراثة أننا لا نرث لون العينين أو لون الشعر والبشرة والخصائص الجسمية فحسب، بل أننا نرث أيضاً الخصائص العقلية والاجتماعية والانفعالية والخلقية، وقد كان لدراسات "فرنسيس جالتون" دور رئيسي في كشف أثر العوامل الوراثية في السلوك، وتوالت الدراسات على التوائم الأخوة وشجرة العائلة التي أكدت على هذه العلاقة، ولذلك فإن العديد من نظريات الشخصية تقبل ثبات السلوك كما لو كانت على الأقل استجابة جزئية للعوامل الوراثية. (Robbins & Judge, 2013, p. 134)

٢-١-٤-٢ المحددات البيئية:

تمثل البيئة كل العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والحضارية التي لها الدور الفعّال في تعليم الفرد (اللغة والعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع) التي تسهم بشكل أو بآخر في تكوين شخصيته وفي تحديد أنماط سلوكه أو أساليبه لكي يواجه مواقف الحياة المختلفة، فالبيئة التي يعيش فيها الفرد تُشَكِّله اجتماعياً، حيث يكتسب سمات شخصيته ونماذج سلوكه من خلال تنشئته، لذا فإن البيئة تسهم في إعداد شخصية الفرد والدليل على ذلك اختلاف السلوك لكل من النوع الاجتماعيين في البيئات والثقافات المختلفة. وفي هذا الصدد تقول "عرفات" إن العوامل البيئية لها الدور الكبير في تحديد سمات الشخصية، وبالأخص بين الجنسين في مجتمعاتنا العربية، فالذكور لديهم مجال كبير للتعبير عن آرائهم، مما يولد لديهم الثقة العالية بالنفس والأمل والتفاؤل نحو المستقبل، ويتمتعون بفرص أكبر مما للإناث لكونهم يمتلكون القرار في تحديد مصيرهم من ناحية (التعليم، اختيار العمل والمهنة المناسبة، اختيار الزوجة)، أما الإناث فالفرص لديهن أقل بكثير مما للذكور وبالأخص في مجتمعاتنا العربية، نظراً للأعراف والتقاليد. (عرفات، ٢٠٠٩، ص: ١٥)

ويقصد بها أيضاً تلك التي تتوقف على البيئة التي يعيش فيها الإنسان، ويمكن الحديث عنها من خلال مجموعتين الأولى التي تتعلق بالظروف الاجتماعية داخل البيت وما لها من أثر كبير على شخصية الإنسان وتشمل الحالة الاقتصادية والمعاملة الأسرية وغيرها، والثانية تلك التي تتعلق بنشاط الإنسان خارج البيت كالأصدقاء وظروف العمل وطريقة قضاء أوقات الفراغ. وهذا يظهر أهمية العوامل البيئية المحيطة وأثرها على الفرد حيث أنه لا يعيش بمعزل عن المجتمع المحيط بل تعد هذه المنظومة هي المحدد الآخر من محددات الشخصية، والمقصود بهذه المنظومة الثقافة التي يعيشها الفرد أو ينخرط فيها، كذلك التراث التاريخي والحضاري له، ويُشكّل هذا التراث التاريخي والحضاري والثقافة المعاصرة للفرد نوع الشخصية التي نراها متباينة من مجتمع لآخر، ومن ثقافة لأخرى، وعليه لا يمكن دراسة الشخصية بطريقة مجردة في المجتمعات المختلفة لأنها بالضرورة تعكس هذا التراث الحضاري وهذه

الثقافة المعاصرة والظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالفرد. (Robbins & Judge, 2013, p. 134)

٢-١-٤-٣ تفاعل المحددات الوراثية والبيئية في تشكيل الشخصية:

ينتج تفاعل الوراثة والبيئة الكثير من صفات الشخصية، وفي أغلب الأحيان يصعب تحديد النسب المئوية لأهمية كل من المؤثرات الوراثية والبيئية في تكوين الشخصية، وفي الوقت نفسه يمكن القول إن الاثنين يعملان معاً، حيث إن للوراثة دوراً بالغاً في تحديد سلوك الإنسان، وللبيئة الاجتماعية أيضاً دور مؤثر في سلوكه وتكوين شخصيته، فالفرد هو نتاج الائتلاف الفريد من الجينات الوراثية، التي تمنحه التباين في الاستعدادات والنمو الطبيعي والقدرات، والتفاعلات التي تحدثها البيئة المحيطة به وتترك تأثيراتها على نموه وميوله وسلوكه. كما أن للبيئة الثقافية تأثيرها الكبير على نمو شخصية الفرد، حيث تختلف شخصية الفرد في تكوينها واتجاهاتها حسب أنماط الثقافة التي يتميز بها المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف المجتمعات كذلك حسب مستويات الحياة التي تتسم فيها العلاقات الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية للأفراد وتنعكس بدورها على تكوين شخصية الفرد. (عيد، ٢٠٠٠، ص: ١٦٨)

ويرى (ويلسون، ٢٠٠٠، ص: ٣١١) أن معالم الشخصية تتحدد بنحو (٥٠%) من العوامل الوراثية (الجينات) ونحو (٥٠%) من العوامل البيئية المختلفة.

مما سبق يتّضح أن للعوامل الوراثية والبيئية دوراً رئيسياً في تشكيل النمط الفريد من كل شخصية، إلا أن العلماء اختلفوا في مساحة كل دور من العوامل في تشكيل الشخصية، فمنهم من ركز على العوامل الوراثية ومنهم من ركز على العوامل البيئية، ومنهم من اتخذ موقفاً وسطاً بينهما. (العتيبي، ٢٠١٢، ص: ٨٤)

٢-١-٤-٤ محددات الدور الذي يقوم به الفرد:

ينشأ الدور من المشاركة في الحياة الاجتماعية، أو هو ببساطة كما يعبر عنه "جوردون البورت" ما يتوقعه المجتمع من الفرد الذي يحتل مركزاً معيناً داخل الجماعة، ويحدد كل مجتمع من المجتمعات الأدوار الاجتماعية التي يتوقع من أفراده القيام بها في حياتهم العادية. (عاشور، ٢٠١٢، ص: ٣٠)

٢-١-٤-٥ محددات الموقف:

يتعرض الفرد للكثير من المواقف في حياته والتي تؤثر في شخصيته، فلا يمكن النظر إلى الشخصية كما لو كانت مستقلة عن المواقف التي تمر بها أو توجد فيها. فالموقف الذي يوجد به الفرد يلعب دوراً هاماً في سلوكه فقد يكون الفرد قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر رغم توافر شروط القيادة لديه في كلا الحالتين. (Robbins & Judge, 2013, p. 134)

وتعتبر تلك المحددات الخمسة للشخصية (المحددات البيئية–المحددات الوراثية–تفاعل المحددات الوراثية والبيئية–محددات الدور الذي يقوم به الفرد–محددات الموقف) متوافقة مع بعضها البعض، حيث لا تعمل إحداها مستقلة عن الأخرى فهناك ارتباط واضح فيما بينها. (عاشور، ٢٠١٢، ص: ٣١)

٢-١-٥ نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

نظراً للتعقيد والاختلاف الواضح في مفهوم الشخصية وما أوجده من اختلاف بين الباحثين، فهم أيضاً لم يتفقوا على نموذج معين لوصف أو تحديد مكونات الشخصية الأساسية حسب اختلاف نظرياتهم، ومع ذلك نجد أن نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من أكثر النماذج وصفاً وشمولية للشخصية الإنسانية (Robbins & Judge, 2013, p. 136). ويمكن تعريف نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على أنها نظرية لدراسة الشخصية بشكل علمي اعتمدت فيه على التحليل

الإحصائي والتحليل العاملي للشخصية، توصلت من خلالها إلى وجود خمسة عوامل مكونة للشخصية وهي: العصابية، الاجتماعية، المنفتحة على الخبرة، التوافقية، والوجدانية. (الساعاتي، ٢٠١٣، ص: ٢٣)

ويعرف الباحث العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بأنها: سمات أساسية في الشخصية لها القدرة على التمييز بين فرد وآخر، توصل إليها العلماء الباحثون في ميدان الشخصية من خلال تكرارها في الدراسات وهذه السمات هي (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة–التوافقية–الوجدانية–العصابية).

٢-١-٦ وصف العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

قدّم (Ramachandran, 2012) وصفاً شاملاً يوضح فيه العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والسمات الممثلة لها طبقاً لكوستا وماكري (Costa & Macrae,1992) وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١)

العوامل الخمسة الكبرى والسمات الممثلة لها طبقاً لكوستا وماكري

العوامل الخمسة الكبرى	السمات الممثلة لها
١) العصابية **Neuroticism**	**القلق anxiety:** الخوف، النرفزة، الهم والانشغال، سرعة التهيّج. **الغضب anger:** حالة من الغضب ناتجة عن الإحباط. **الاكتئاب Depression:** انفعالي، منقبض أكثر منه مرح ويؤدي ذلك إلى الهم والكرب والقلق والانفعالية الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير. **الشعور بالذات Self-consciousness:** الشعور بالإثم والحرج والخجل

	والقلق الاجتماعي الناتج عن عدم الظهور أمام الآخرين في صورة مقبولة. **الاندفاع Impulsiveness:** عدم القدرة على ضبط الدوافع وفيه يشعر الفرد بالتوتر والقلق وسرعة الاستثارة. **الضغوط والقابلية للانجراح Vulnerability& stress:** عدم قدرة الفرد على تحمل الضغوط، وبالتالي يشعر الفرد بالعجز أو اليأس والاتكال وعدم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الضاغطة.
٢) الاجتماعية Extraversion	**الدفء Warmth:** ودود، حسن المعشر، لطيف، يميل إلى الصداقة. **الألفة Gregariousness:** له أصدقاء كثيرون، يحتاج إلى أناس حوله، يتحدث معهم، يسعى وراء الإثارة، يتصرف بسرعة دون تردد، يحب الحفلات. **توكيد الذات Assertiveness:** حب السيطرة والسيادة وحب التنافس وكذلك الزعامة، يتكلم دون تردد، واثق من نفسه. **النشاط Activity:** الحيوية وسرعة الحركة، محب للعمل وأحياناً ما يكون مندفعاً. **البحث عن الإثارة Excitement-seeking:** مغرم بالبحث عن المواقف المثيرة ويحب الألوان الساطعة والأماكن المزدحمة أو الصاخبة. **الانفعالات الإيجابية Positive emotions:** الشعور بالبهجة والسعادة والحب والمتعة وسرعة الضحك.

٣) الشخصية المنفتحة على الخبرة Openness to Experience	**الخيال Fantasy:** لديه تصورات قوية وكثيرة وحياة مفعمة بالخيال، عنده أحلام كثيرة وطموحات غريبة، كثرة أحلام اليقظة ليس هروباً من الواقع وإنما بهدف توفير بيئة تناسب خيالاته، ويعتقد بأن هذه الخيالات تشكل جزءاً مهماً في حياتهم وتساعده على البقاء والاستمتاع بالحياة. **الجمال Aesthetics:** محب للفن والأدب، متحمس، يقدر الشعر والموسيقى، يتذوق الفن وليس بالضرورة أن يمتلك موهبة فنية. **المشاعر Feeling:** التعبير عن الحالات النفسية أو الانفعالات بشكل أقوى من الآخرين، والتطرف في الحالة حيث يشعر الفرد بقمة السعادة ثم ينتقل فجأة إلى قمة الحزن، كما تظهر عليه علامات الانفعالات الخارجية، كالمظاهر الفيزيولوجية المصاحبة للانفعال في المواقف الضاغطة أو المفاجئة. **الأفعال Action:** الرغبة في تجديد الأنشطة والاهتمامات والذهاب إلى أماكن لم يسبق زيارتها في السابق، ويحب أن يجرب وجبات جديدة وغريبة من الطعام والرغبة في التخلص من الروتين اليومي، ويحب المغامرة. **الأفكار Ideas:** الانفتاح العقلي والفطنة وعدم الجمود والتجديد أو الابتكار في الأفكار والدهاء والتبصر. **القيم Values:** الميل لإعادة النظر إلى القيم الاجتماعية والسياسية والدينية، فالفرد المنفتح للقيم نجده يؤكد القيم التي يعتنقها ويناضل من أجلها، في حين نجد العكس بالنسبة للفرد غير المنفتح للقيم.

٤) الشخصية الطيّبة (التوافقية) Agreeableness	**الثقة Trust:** يشعر بالثقة تجاه الآخرين، واثق من نفسه، جذاب من الناحية الاجتماعية، غير متمركز حول ذاته، يثق في نوايا الآخرين. **الاستقامة Straightforwardness:** مخلص، مباشر، صريح، مبدع وجذاب. **الإيثار Altruism:** حب الغير والرغبة في مساعدة الآخرين، متعاون، المشاركة الوجدانية في السراء والضّراء مع الآخرين. **الإذعان Compliance:** قمع المشاعر العدوانية والعفو والنسيان تجاه المعتدين، واللطف والتروي في المعاملة مع الغير أثناء الصراعات. **التواضع Modesty:** متواضع غير متكبّر، لا يتنافس مع الآخرين. **الاعتدال في الرأي Tender-mindedness:** متعاطف مع الآخرين ومعين لهم ويدافع عن حقوق الآخرين وبالذات الحقوق الاجتماعية.
٥) الشخصية الوجدانية (الضمير الحي) Conscientiousness	**الكفاءة Competence:** بارع، كفء، مدرك، متبصر، يتصرف بحكمة مع المواقف الحياتية المختلفة. **منظم Order:** مرتب، مهذب، أنيق، يضع الأشياء في مواضعها الصحيحة. **ملتزم بالواجبات Dutifulness:** ملتزم لما يمليه ضميره ويتقيد بالقيم الأخلاقية بصرامة. **مناضل في سبيل الإنجاز Striving achievement:** مكافح، طموح،

	مثابر، مجتهد، ذو أهداف محددة في الحياة، مخطط، جاد. **ضبط الذات Self –discipline:** القدرة على البدء في عمل ما أو مهمة ومن ثم الاستمرار حتى إنجازها دون الإصابة بالكلل أو الملل. **التأني والروية deliberation:** ينزع إلى التفكير قبل القيام بأي فعل ولذلك يتسم الفرد بالحذر والحرص واليقظة والتروي قبل اتخاذ القرار أو القيام بأي فعل.

المصدر: (Ramachandran, 2012, p. 376)

٢-١-٧ تعريف السمات الفرعية للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

أولاً: العصابية Neuroticism:

وقد عرّفها كوستا وماكري بأنها أشمل بعد من أبعاد الشخصية، فالأفراد الذين يكونون في مستوى مرتفع في هذا البعد يكونون معرضين إلى أن تكون لديهم أفكار غير منطقية، وأن يكونوا ضعيفي القدرة على السيطرة على دوافعهم، أما الأفراد الذين يحرزون درجات منخفضة فإنهم يكونون مستقرين انفعالياً وهادئون ومعتدلو المزاج وقادرون على مواجهة المواقف الضاغطة من دون أن يصيبهم ارتباك أو ازعاج (Costa & McCrae, 1992, p. 655). ويتفق هذا التعريف مع تعريف كل من (Robbins & Judge) حين عرّفا العصابية بأنها "بعد من أبعاد الشخصية يحدد بالاتزان والقلق المنخفض عند أحد الطرفين وعدم الاتزان والقلق المرتفع عند الطرف الآخر. (Robbins & Judge, 2013, p. 136). واتفق معهم (Almlund) في التأكيد على ذات الفكرة في تعريفه لها " سمة من سمات الشخصية يأتي على أحد طرفيها الشخص المنفعل، والذي يشعر

بقدر كبير من الانفعال السلبي عند مقارنته بغيره، كما أنه يُظهر القليل من الرضا عن الحياة، وعلى الجانب الآخر من بُعد العصابية يوجد الشخص المرن القادر على التكيف والذي يميل أحياناً إلى معايشة الحياة بعقلانية أكثر، ويبدو غير متأثر بما يدور حوله" (Almlund et al., 2011, p. 11) .

في حين وضّح كل من (Northouse) و(السكري) بعض السمات المميزة للشخصية العصابية عند تعريفهم لها، حيث عّرفها (Northouse) بأنها "سمة من السمات الشخصية تعكس الميل إلى الأفكار والمشاعر السلبية أو الحزينة، فالدرجة المرتفعة تدل أن الأفراد الذين يتميزون بالعصابية هم أكثر عرضة لعدم الأمان والأحزان بينما تدل الدرجة المنخفضة أن الأفراد الذين يتميزون بالاستقرار الانفعالي يكونون أكثر مرونة وأقل عرضة للأحزان وعدم الأمان، أما السمات المميزة لهؤلاء الأفراد فهي: القلق والغضب والعدائية والاكتئاب والشعور بالذنب والاندفاع وعدم القدرة على تحمل الضغوط(Northouse, 2013, p. 27) . وعرّفها (السكري) بأنها " هي عامل ثنائي القطب تشير الدرجات المقبولة المنخفضة إلى الثبات الانفعالي والانتظام الانفعالي للفرد بشكل عام ولديهم القدرة على مواجهة الضغوط، أما أصحاب الدرجات المرتفعة تظهر لديهم بعض السمات مثل القلق والغضب والخجل والارتباك والاندفاعية والتوهم المرضي كذلك هم أكثر عرضة للأمراض النفسية (السكري، ٢٠١٠، ص: ٦).

ويعرف الباحث الشخصية العصابية بأنها:

عامل أو سمة من سمات الشخصية يميل صاحبها إلى عدم الاتزان وإلى الأفكار السلبية وشدة الانفعال والتوتر وضعف السيطرة على دوافعه وعدم القدرة على تحمل الضغوط.

ثانياً: الاجتماعية (الانبساطية) Extraversion:

يشير عامل الانبساطية إلى الاهتمام القوي بالآخرين وبالأحداث الخارجية والمغامرة والثقة تجاه الأشياء الغامضة، ويتميز أصحاب الدرجة العالية على هذا العامل بتوكيد الذات والاستثارة والانفعالات الإيجابية وبالتالي فهم يتصفون بأنهم أشخاص اجتماعيون ونشيطون ومتفائلون ولديهم مشاعر دافئة تجاه الآخرين أما أصحاب الدرجات المنخفضة فيغلب عليهم الانطواء والهدوء والتحفظ (السكري، ٢٠١٠، ص: ٥). وقد عرّف كوستا وماكري الانبساطيين بأنهم أشخاص محبون للاختلاط بالآخرين، يحبون الناس ويفضلون وجودهم وسط جماعات وتجمعات كبيرة، ويكونون فرحين في طبعهم ويُحبون الاستثارة ومتفائلون (Costa & McCrae, 1992, p. 655)، والذي يتفق أيضاً مع تعريف (Northouse) حين عرّفها بأنها تشير إلى التفاعلات بين الشخصية ومستوى النشاط والحاجة إلى الاستثارة والقدرة على الاستماع والتفاؤل والمرح والتوجه نحو الآخرين وحب اللذة والود (Northouse, 2013, p. 27)، واشترك معهما (Judge) في التأكيد على ذات الفكرة حين عرّفها بأنها سمة تتمثل بالاهتمام الكبير بالناس الآخرين وبالأهداف الخارجية والجرأة على القيام بالكشف عن المجهول بثقة ويتميزون بالتوافق الاجتماعي (Robbins & Judge, 2013, p. 136).

في حين ركّز كل من (كاظم) و(البيالي) على كمية وقوة العلاقات مع الآخرين عند تعريفهم للشخصية الاجتماعية، حيث عرفها (كاظم) " هي مجموع السمات الشخصية التي تركز على كمية وقوة العلاقات والتفاعلات الشخصية والاجتماعية (كاظم، ٢٠٠٢، ص: ١٨)، كما عرفها (البيالي) " سمة من السمات الشخصية تشير إلى عدد العلاقات التي يشعر معها الفرد بالراحة، فالانبساط المرتفع يتميز بعدد أكبر من العلاقات وفي المقابل فإن الانبساط المنخفض يعني عدداً أقل من العلاقات ونسبة منخفضة من الوقت الموجه لتلك العلاقات (البيالي ، ٢٠٠٩، ص: ٥٣). بينما عرّف (Almlund) الشخص الانبساطي بأنه يميل إلى ممارسة المزيد من القيادة، والتمتع بالمزيد من النشاط البدني

والألفة، والانفتاح على الآخرين والرغبة في المشاركة الاجتماعية، فمثل هذا الشخص يصلح للأدوار الاجتماعية المتمثلة في المبيعات، الفنون والعلوم الاجتماعية. (Almlund et al., 2011, p. 11)

<u>ويعرف الباحث الشخصية الاجتماعية بأنها:</u>

سمة من سمات الشخصية يتصف أفرادها في القدرة على التفاعل الاجتماعي والنشاط والتوافق مع الجماعة والبحث عن الإثارة والانفعال الإيجابي.

<u>ثالثاً: الانفتاح على الخبرة Openness to Experience:</u>

تتضمن هذه السمة السعي الدؤوب والإعجاب بالخبرات الجديدة والذكاء والإبداع والانفتاح على مشاعر الآخرين وحب الاستطلاع وسعة الخيال والمرونة، ويتميز أصحاب الدرجات المرتفعة على هذا العامل بالخيال الواسع والحب للفن والجمال والتنويع والتجديد والابتكار في الأفكار وإعادة النظر في القيم والمناضلة من أجل ما يعتقده صحيحاً، أما أصحاب الدرجات المنخفضة فيتميزون بتجاهل الأحاسيس والتركيز على الزمان والمكان الحاليين وحب المألوف والاهتمام الفكري الضيق وأنه متحفظ ومساير (ذيب، ٢٠١٠، ص: ٤٩١)، حيث عرفها كوستا وماكري بأنها " سمة من سمات الشخصية يميل صاحبها إلى الفضول وحب الاطلاع على العالم الداخلي والخارجي على حد سواء ويكون صاحب هذه السمة غني الخبرات وله رغبة بالتفكير في أشياء غير مألوفة وقيم خارجة عن المألوف ويجرب انفعالات إيجابية وسلبية أيضاً بشكل أعلى من الفرد المنغلق" (McCrae & costa, 1992, p. 656). بينما أكّد بعض علماء النفس على ضرورة الاستعداد للتعامل مع الأفكار والقيم الجديدة عند تعريفهم للشخصية المنفتحة على الخبرة كما عرفها (Northouse) " يتمثل أصحاب هذه السمة في البحث عن الخبرات وحب الاستطلاع وسعة الخيال والاستعداد للتعامل مع الأفكار الجديدة والقيم غير التقليدية (Northouse, 2013, p. 27)، والذي يتفق أيضاً مع تعريف (Robbins & Judge) " تشير إلى مدى رغبة الناس في تكوين توافقات في الأفكار وفي الفعاليات بصورة تتماشى مع الأفكار

أو المواقف الجديدة (Robbins & Judge, 2013, p. 136)، واشترك معهما (Almlund) في التأكيد على ذات الفكرة حين عرّفها بأنها تشير إلى كيفية تغيير الأفراد لأفكارهم وأنشطتهم وفقاً للأفكار أو المواقف الجديدة، ومدى استجابتهم وتقبلهم لها (مستويات المرونة العقلية لديهم)، ويتصف الفرد من خلالها بالخيال وحب الاستطلاع والإبداع وانفتاحه للتعليم، قادر على التفكير والانتقاد ويميل إلى دراسة الأساليب الجديدة وأخذها بعين الاعتبار (Almlund et al., 2011, p. 12).

<u>ويعرف الباحث الشخصية المنفتحة على الخبرة بأنها:</u>

سمة من سمات الشخصية يميل أصحابها إلى التعرف على الخبرات والمعلومات الجديدة وحب الاطلاع على العالم من حولهم ويهتمون بالمشاعر والأفكار والجماليات والفن والابتكار.

<u>رابعاً: الطيّبة (التوافقية) Agreeableness:</u>

وتقيس هذه السمة مدى التوافق مع الآخرين وطبيعة العلاقة والمشاعر بين الأفراد كالحب والكره والصراع والتعاون والتعاطف وترتبط هذه السمة بمتغيرات إيجابية في الشخصية كالإنجاز والمثابرة والمسؤولية، يتميز أصحاب الدرجات المرتفعة بالتكيف حيث يقدمون حاجات المجتمع والجماعة على حاجاتهم الشخصية، بعيدون عن التعصب للرأي ويتسمون بالتعاون وبالثقة في الآخرين، أما أصحاب الدرجات المتدنية فيتسمون بأنهم أكثر أنانية وتركيزاً على حاجاتهم الشخصية ويكونون أكثر ميلاً لاكتساب السلطة بالإضافة إلى عدم الثقة بالآخرين وكثرة الشك (البيالي ، ٢٠٠٩، ص: ٥٤)، وبالتالي يعكس هذا العامل كيفية التعامل مع الآخرين، ويكون أصحاب هذه السمة أهل للثقة ويتميزون بالود والتعاون والإيثار والتعاطف والتواضع ويحترمون مشاعر الآخرين وعاداتهم (Northouse, 2013, p. 27). حيث عرّفها كوستا وماكري بأنها "بعد من أبعاد العلاقات بين الأشخاص، يتصف من خلاله الشخص التوافقي بحبه للآخرين وتعاطفه معهم، كما أنه توّاق لمساعدتهم ويعتقد أن الآخرين سيمدون له يد المساعدة بالمقابل كما يفعل هو" (Costa & McCrae, 1992, p. 656). ويتفق

هذا التعريف مع تعريف (Robbins & Judge) " حيث يكون صاحب هذه السمة متفاعل مع الآخرين ويميل إلى أن يكون تعاونياً وودياً وموثوقاً من قبل الآخرين" (Robbins & Judge, 2013, p. 136).

بينما لِ (Almlund) نظرة مختلفة في تعريفه للشخصية التوافقية حين عرّفها بأنها "سمة من سمات الشخصية يأتي في أحد طرفيها الشخص المتكيف الذي يميل إلى إخضاع حاجاته الشخصية إلى حاجات الجماعة، ويصبح في المستويات العليا من هذا العامل شخص تابع وفاقد الإحساس بالذات، ويأتي على الجانب الآخر من الشخصية الطيبة الشخص المتحدي الذي يكون أكثر تركيزاً على معاييره وحاجاته الخاصة على معايير وحاجات الجماعة، ويكون أكثر ميلاً لاكتساب السلطة، ويصبح في الحالات القصوى شخص أناني ومتسلط وغير اجتماعي" (Almlund et al., 2011, p. 12).

<u>ويعرف الباحث الشخصية التوافقية بأنها:</u>

سمة من سمات الشخصية ويتمتع أصحابها بالتعاون والتواضع واحترام الآخر ومتعاطفون مع الغير ويتمتعون بالاستقامة والثقة العالية.

<u>خامساً: الوجدانية Conscientiousness:</u>

يمثل عامل الوجدانية مورداً أساسياً ومرتكزاً هاماً في المواقف التي يشكل فيها الإنجاز قيمة هامة كمواقف التعليم والعمل، كما يمثل الدافع لإنجاز عمل ما وتندرج تحته السمات الضرورية لذلك وهو عامل ذو معنى سلوكي وأهمية فردية واجتماعية، ويتميز أصحاب الدرجة المرتفعة في هذه السمة بالشعور بالقدرة والكفاءة وبالنظام والأناقة وتحقيق النجاح والطموح والكفاح في سبيل تحقيق الأهداف والتركيز على إنجاز المهام والتفكير المتأني قبل البدء بالعمل والاحتكام إلى الضمير، بينما أصحاب الدرجات المنخفضة فغالباً ما لديهم شعور بعدم الاستعداد وعدم التنظيم (فوضوي) وعدم الاكتراث بالواجبات والسهو والتسرع وعدم التركيز (ذيب، ٢٠١٠، ص: ٤٩٢). ويشير صاحبها إلى أن يكون

فرداً واعياً وجاداً وذا عزم وإرادة قوية ويتميز بالتصميم على الفعل والانجاز وهي سمة تبرز بين الموسيقيين والدرجة المرتفعة لهذا العامل تُعرّض صاحبها إلى حساسية شديدة مزعجة. (Costa & McCrae, 1992, p. 657)

في حين أكّد (Almlund) على ضرورة أن يتصف صاحب الشخصية الوجدانية بالتنظيم وضبط الذات في تعريفه لها " يتصف صاحب هذه السمة بالسيطرة والضبط ويرتبط بالنزاهة والحدود الصحيحة والكفاءة والإحساس بالنظام وتنظيم الذات والتروي" (Almlund et al., 2011, p. 12). والذي يتفق أيضاّ مع تعريف (Robbins & Judge) حيث عرّفها بأنها " مجموع السمات الشخصية التي تركز على ضبط الذات والترتيب في السلوك والالتزام بالواجبات" (Robbins & Judge, 2013, p. 136)، وبالتالي تعكس هذه السمة المثابرة والتنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتميز صاحبها بالتنظيم وأداء واجباته باستمرار وإخلاص والتأني والضبط والجدية والوفاء (Northouse, 2013, p. 28).

<u>ويعرف الباحث الشخصية الوجدانية بأنها:</u>

سمة من سمات الشخصية يتصف صاحبها بالنجاح من خلال التخطيط والإصرار الهادف وتجنب المشاكل والثقة والتنظيم والمثابرة ويكون سلوكه موجهاً نحو الهدف.

واختار الباحث الاعتماد على نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية كونها نظرية موضوعية حسب وجهة نظر الباحث فهي تناولت وصف الشخصية من خلال عوامل ومكونات يُجمع على وجودها أغلب علماء النفس، كذلك هي نظرية قابلة للتطبيق والقياس من خلال قائمة مُعدة لتغطي جوانب الشخصية كاملة وتم تطبيقها في المجتمعات العربية فأثبتت صلاحيتها للتطبيق ومقبوليتها لدى المجتمع العربي. وهي من النظريات السهلة والبسيطة التي يسهل حتى على الإنسان العادي فهمها والتعامل معها فجميع الصفات المُكونة للعوامل الخمسة هي صفات ظاهرية يمكن ملاحظتها، كما أن نظرية العوامل الخمسة هي حديثة نسبياً بالنسبة لنظريات الشخصية الأخرى ويمكن القول أنها تمثل

خلاصة النظريات السابقة للشخصية أضف إلى ذلك أنه لم يتم التطرق إليها بشكل كبير في مجتمعنا السوري.

٢-١-٨ خصائص نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

١) إن هذه العوامل هي أبعاد وليست أنماطاً (Types)، حيث يتباين الناس بصورة متواصلة عليها ويقع معظمهم بين طرفيها.
٢) تكون العوامل مستقرة على مدى أكثر من (٤٥) سنة تبدأ في مرحلة الرشد المبكرة.
٣) تكون العوامل ومضامينها محددة تؤدي الوراثة (الجينات) دوراً ولو جزئياً فيها.
٤) تعد العوامل شمولية أو عمومية إذ تم إثباتها في لغات عالمية.
٥) إن معرفة موقع الشخص من هذه العوامل يكون إجراءً نافعاً في مجال العلاج النفسي وتحسينه. (صالح، ٢٠٠٩، ص: ٧١-٧٢)

٢-١-٩ إيجابيات نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

يتميز نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالعديد من النقاط الإيجابية التي أدت إلى اعتماده في العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة منها: (هيبة، ٢٠١٠، ص: ٥٣)

١. ثبات وصدق نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، حيث يهدف في النهاية إلى الكشف عن وجود أبعاد أساسية في الشخصية ذات استقرار وثبات على المستوى الجغرافي "برغم تباين المواقع والثقافات " أو على المستوى الفردي " داخل بناء شخصية الفرد الواحد أو الجماعة التي يعيش فيها هذا الفرد " وهذا ما تحقق في أغلب الدراسات الأجنبية والعربية.
٢. سهولة لغتها ووضوحها لدى عموم الناس، بحيث تضم مجموعة كبيرة من السمات الشائعة أو الدارجة في اللغة التي يستخدمها الناس في حياتهم اليومية.

٣. تعتبر من أكثر النماذج وصفاً وشمولية للشخصية الإنسانية مقارنة بنموذجي " كاتل، وأيزنك " فهي ذات مدى متوسط، ليست قليلة العدد كعوامل " أيزنك " ولا كثيرة العدد كعوامل " كاتل ".

٤. نجاح النموذج في تحديد الأبعاد الرئيسية للشخصية مما يجعله يقدم لغة مشتركة لدراسة الشخصية، وقدم شرحاً وتفسيراً للأبعاد في إطار واضح ومنتظم.

خلاصة المبحث الأول:

من خلال هذا المبحث تعرّض الباحث للمفاهيم النظرية لأنماط الشخصية وتعريفاتها المختلفة والسمات المميزة لها وفقاً لنظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالإضافة للتعرف على خصائص وإيجابيات هذه النظرية، وهذا الموضوع أعطانا منظور شمولي للشخصية وسماتها الرئيسة، وسيتطرق المبحث الثاني لمفهوم القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة كمتغير تابع من متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الثاني

القيادة الإدارية وأنماطها

٢-٢-١ مقدمة:

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها.

ونظراً لهذه الأهمية يقول " بيتر داكر " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات، والتي تمثل عنصراً من عناصر ميزتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها. (قنديل، ٢٠١٠، ص: ١٤)

كما تعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، وأيضاً لما لها من دور مهم في إعداد الأجيال الصاعدة للحياة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم في المجتمع. ويتولى القائد كذلك مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل.

ونظراً لأهمية موضوع القيادة، سيتطرَّق الباحث في هذا المبحث إلى عدة محاور أساسية وهي: القيادة الإدارية وأهميتها بالإضافة لصفات القائد الإداري، ثم أنماط القيادة الإدارية الحديثة.

٢-٢-٢ القيادة الإدارية وأهميتها:

٢-٢-٢-١ مفهوم القيادة الإدارية:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة كما يؤكد "فيدلر Fiedlar" الذي يعد من بين أبرز الباحثين في مجال القيادة، وقد زادت التعريفات الكثيرة وغير الدقيقة من غموض مفهوم القيادة، وذلك بسبب استخدام تعبيرات كثيرة مرتبطة بالقيادة مثل التأثير والقوة والسلطة والإدارة والسيطرة والإشراف لوصف ظاهرة القيادة. وكل من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية ومهمة فهناك من ينظر إلى القيادة من وجهة نظر نفسية، ووجهة نظر اجتماعية، إلى جانب آراء المهتمين في المجال الإداري. (سالم، ٢٠١٣، ص: ٢٤)

وبالتالي؛ لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة وهذا مؤشر دال على أنه لا يوجد مفهوم جامع للقيادة متفق عليه بين المتخصصين باعتبار أن هذا المفهوم من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى، إلى جانب عدم الاتفاق على تعريف محدد لمفهومي القائد والقيادة. فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة، والبعض الآخر، يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة. (Northouse, 2013, p. 5)

فالقيادة (Leadership) مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، ١٩٩٥، ص: ٨٦)، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة. والقيادة من وجهة نظر (Maxwell) هي ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك، حيث أن الرغبة في القيادة هي إحدى الرغبات

الغريزية التي تظهر لدى الإنسان بمجرد إشباع الرغبات الأولية بتوفر الغذاء والمأوى والرفيق وأن لهذه الرغبة الغريزية شكلان أساسيان ومتقابلان:

– رغبة التوجيه: وهي تتمثل لدى القلة التي ترى في نفسها القدرة على تحمل مسؤولية قيادة الآخرين وتوجيههم إلى هدف واضح وحدد.

– رغبة الطاعة: وهي تتضح لدى الأغلبية التي تُشفق من هول مسؤولية القيادة، ولكنها في الوقت نفسه تسعى لتحقيق هدف ما، فتفضل أن تنطوي تحت لواء قائد أو نظام تثق فيه وتمنحه ولاءها (Maxwell, 1998, p. 2).

في حين عرّفها (قنديل) على أنها تعني " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعّالية ممكنة " (قنديل، ٢٠١٠، ص: ١٩). أما (Northouse) فقد عرّفها على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص وتمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. وبالتالي فهي عبارة عن "علاقة قوة بين القائد والأتباع "، ومن خلال هذا المنظور فإن القادة لديهم القوة ويستخدمونها للتأثير على الآخرين، وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (Northouse, 2013, p. 23). ورغم تعدد هذه التعريفات فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين بأن القيادة تشتمل على هذه العناصر: (Harold, 2005, p. 24)

- أن القيادة عبارة عن عملية (Process).
- أن القيادة تتضمّن التأثير (Influence).
- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة (Group).
- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه (Goal Attainment) .

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

٢-٢-٢ أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال ما يلي: (قنديل، ٢٠١٠، ص: ٢٢)

١) تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.

٢) تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

٣) تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة.

٤) تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.

٥) تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

٦) تساهم القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العاملين.

٧) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

٢-٢-٣ صفات القائد الإداري:

لابد أن يتسم القائد بمجموعة من الصفات التي تمكنه من القيام بعملية القيادة، وقد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، فقد حدد (Northouse, 2013, p. 56) السمات اللازمة للقيادة، والتي إذا ما توافرت في شخص ما تجعل منه قائداً ناجحاً، ومنها:

١. المقدرة (Capacity): تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، العدالة.
٢. المسؤولية (Responsibility): تتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
٣. مهارة الإنجاز (Achievement): تتضمن الثقافة، التعليم، المعرفة، والقدرة على انجاز الأعمال بسرعة ونشاط.
٤. المشاركة (Participation): تتطلب الروح الاجتماعية، التعاون، المساهمة، والقدرة على التكيف.
٥. المكانة الاجتماعية (Status): تتمثل في الشعبية، المركز الاجتماعي، وأن يكون محبوباً سواء داخل المنظمة أو خارجها.
٦. القدرة على تفهم الموقف (Situation): مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه والقدرة على تحقيق الأهداف.

والقائمة السابقة ليست شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

٢-٢-٤ أنماط القيادة الإدارية الحديثة:

عُرّف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة الإداريين (سالم، ٢٠١٣، ص: ٣٢). كما عرّفه (Yukl, 2006) بأنه عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (Yukl, 2006, p. 7)، ويمكن تقسيم القيادة وفقاً للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، إلى ثلاثة أنماط قيادية إدارية وهي: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية أو (التبادلية) والقيادة السلبية أو (القيادة بعدم التدخل) وتتمثل عوامل هذه الأنماط القيادية وفقاً لنموذج باس سنة ١٩٩٧ على النحو التالي:

٢-٢-٤-١ النمط القيادي التحويلي Transformational Leadership:

٢-٢-٤-١-١ مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه" القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية المُلحّة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً. لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية. (Northouse, 2013, p. 186)

وإزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة ومنها نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. (Barnett & McCormick, 2005, p. 35)

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية .ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. (العازمي، ٢٠٠٦، ص: ٧٢)

حيث تهتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، والأفراد الذين يُظهرون القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيّرة وليس مصالحهم الذاتية (Avolio & Bass, 1999). ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.(Murphy, 2005, p. 131)

ويرى (Trofino, 2000, p. 233) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004, p. 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

كما يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.(الغامدي، ٢٠١١ م، ص: ١٥)

وينظر (Conger & Kanungo, 2005, p. 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

ويرى (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٣٨) أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على:

- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء.
- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق ترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهمات جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها.

٢-٢-٤-١-٢ أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass, 1985)، (Bass , 1990)، (Avolio, 1991)، (Bass & Avolio, 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي:

(التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الروحي). وقد أضاف كل من (Avolio & Bass, 1999) و(Rafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً ألا وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

١. التأثير المثالي Idealized Influence:

يسمى العامل الأول " بالكاريزما أو التأثير المثالي "، وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويمتثل الأتباع لهؤلاء القادة ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة. وفي جوهره، يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون اتباع الرؤى التي يطرحونها.

ويشير التأثير المثالي أيضاً إلى امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة ويؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبل المرؤوسين. ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Northouse, 2013, p. 193). فهو يعني قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.(Barbuto & Burbach, 2006, p. 34)

ويُعرّف (Avolio & Bass, 1999, p. 53) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة برسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. وبالتالي؛ فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوازن المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين. (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٢٨)

٢. الإلهام (التحفيز الروحي) Inspiration :

يطلق على العامل الثاني "الإلهام أو التحفيز الروحي". وهذا العمل يصف القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق (Northouse, 2013, p. 193). وبالتالي؛ يُعرّف التحفيز بأنه العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1999, p. 89). كما يُعرّف (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٤٣) التحفيز بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة ".

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدّ ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولّد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة. (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٤٢)

٣. الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

يتمثل العامل الثالث في " الإثارة الفكرية "، ويشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة. وهذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها (Northouse, 2013, p. 194). كما تعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. (Bass & Avolio, 1999, p. 42)

ويقصد بها أيضاً إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٤١). وتعد الاستثارة الفكرية ضرورة خاصةً إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة. (Rafferty & Griffin, 2004, p. 332)

٤. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration:

يسمى العامل الرابع من العوامل التحويلية " الاعتبارات الفردية "، وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي يُنصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية. ويتصرف القادة كالمدربين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. (Northouse, 2013, p. 194)

ويقصد بها أيضاً قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Bass & Avolio, 1999, p. 88). كما تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (Rafferty & Griffin, 2004, p. 333)

٥. التمكين Empowerment:

يُعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل

على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. (Bass & Avolio, 1999, p. 90)

٢-٢-٤-٢ النمط القيادي التبادلي أو الإجرائي Transactional Leadership:

تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطورهم الشخصي، فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع (Kuhnert, 1994)، وقد عرّفها باس بأنها العملية التبادلية بين القادة والمرؤوسين بوفاء القادة باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤدونه من عمل، فالعلاقة هنا تعتمد على تبادل المنفعة، والقادة التبادليون مؤثرون، لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريده القائد. (Northouse, 2013, p. 195)

كما عُرّفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً، وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم، إذ تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها. (Turner & Barling, 2002, p. 39)

ويرى كل من (Barbuto & Burbach) أن القاسم المشترك للأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي، وإن الأساس الذي يبني عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو المكافأة الشرطية التي في ظلها يقبل المرؤوسون وعود المدير بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق

عليها. وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التبادلية في العديد من أبحاثهم وهي كما يلي (Barbuto & Burbach, 2006, p. 14):

المكافأة المشروطة Contingent Reward:

أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة. كما تشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، والتي يتم فيها مبادلة مجهود الأتباع في مقابل مكافآت معينة، ومع هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعيّن القيام بها، والمكافآت التي يتعيّن تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات.

الإدارة بالاستثناء Management By Exception:

وتعني القيادة التي تُعنى بالنقد والإجراءات التصحيحية، والتغذية الراجعة السلبية. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين:

- **الإدارة بالاستثناء (نشطة) Active:** عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها، فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم.
- **الإدارة بالاستثناء (ساكنة) Passive:** عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد. فالقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات.

٢-٢-٤-٣ النمط القيادي بعدم التدخل أو السلبي Laissez – Faire:

ويمثل هذا النمط غياب القيادة، فإن القائد الذي يتبنى مبدأ " عدم التدخل " إنما يتبنى مدخل " دع الأمور تسير ". وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية راجعة ويبذل مجهوداً قليلاً لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور. (Northouse, 2013, p. 196)

<u>خلاصة المبحث الثاني:</u>

من خلال هذا المبحث تعرّض الباحث لمفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وتعريفاتها المختلفة والصفات المميزة للقائد الناجح بالإضافة للتعرف على الأنماط القيادية الإدارية الحديثة والأبعاد التي تندرج تحت كل نمط قيادي، وسيتطرق الفصل الثالث للإطار الميداني للبحث للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للبحث

٣-١ تمهيد:

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية التي تمت لتطبيق هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة المُتّبع ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة والأداة المستخدمة والتحقق من ثبات أداة الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، بالإضافة لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بناءً على التحليل الإحصائي وفي ضوء أدبيات الدراسة.

حيث تم توزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على العاملين لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وذلك بعد التأكد من ثبات أداة الاستبيان، كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

٣-٢ أسلوب ومنهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، ومن خلال الأسئلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

٣-٣ حدود البحث: يتحدد هذا البحث بالمجالات التالية:

- **الحدود المكانية:** الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة عام 2014 م.

٣-٤ مجتمع وعينة البحث:

٣-٤-١ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الجهاز الإداري[١] لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث (2723) عامل[٢].

٣-٤-٢ عينة البحث:

تم اتّباع أسلوب الحصر الشامل للجامعات والكليات التي أبدت موافقتها على التعاون مع الباحث، حيث قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة [٣]على العاملين في كلٍ من:

- ❖ جامعة دمشق (كلية الطب – كلية الصيدلة – كلية التربية – كلية العلوم).
- ❖ الجامعة الافتراضية السورية.
- ❖ الجامعة السورية الخاصة (كلية الطب – كلية طب الأسنان – كلية الصيدلة – كلية هندسة الحاسوب والمعلوماتية – كلية هندسة البترول – كلية إدارة الأعمال).
- ❖ الجامعة العربية الدولية (كلية إدارة الأعمال – كلية الصيدلة).
- ❖ جامعة الرشيد (كلية الصيدلة –كلية الهندسة المعلوماتية – كلية هندسة الاتصالات – كلية الهندسة المعمارية – كلية علوم الإدارة).
- ❖ المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- ❖ معهد الشام العالي للعلوم الشرعية واللغة العربية والدراسات والبحوث الإسلامية (كلية الشريعة والقانون).

وقد استعاد الباحث (362) استبانة، استبعد منها (24) استبانة لعدم استكمالها ليصبح العدد النهائي (338) استبانة، وعليه تكون نسبة المسترد (90.5%) ونسبة المقبول (84.5%).

---

[١] يشمل الجهاز الإداري جميع الإداريين من العاملين لدى الشعب والدوائر والأقسام والمديريات في الجامعات ممن ينطبق عليهم صفة العامل الإداري وليس الفني أو الأكاديمي.

[٢] وفق البيانات الإحصائية الواردة في الموقع الالكتروني لكل من وزارة التعليم العالي وجامعة دمشق وإدارات الموارد البشرية في الجامعات الخاصة.

[٣] وذلك حسب جداول كيرجسي ومورجان (Kergcie and Morgan, 2005, p. 608) لتحديد حجم العينة وفقا لحجم مجتمع محدد بالاستناد للمعادلة المقدمة من قبلهما.

٣-٥ أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وقد شمل الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسة كما هي موضحة في الملاحق (ملحق رقم / ١ /):

الجزء الأول:

وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث وهي: (العمر – النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

سيتم استخدام مقياس (Costa & McCrae, 1997) لقياس السمات الشخصية للمرؤوسين والذي يتألف من ٦٠ عبارة (١٢ عبارة لكل سمة من السمات الشخصية وفقاً لنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية: الاجتماعية – المنفتحة على التجربة – التوافقية – الوجدانية – العصابية)، حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية وأجنبية كما في دراسة (Emery & Pierce, 2013)، (Duncan & Zarate, 2013)، (Kuhn, 2011)، (الساعاتي، ٢٠١٣)، (العتيبي، ٢٠١٢)، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات برغم تباين المواقع والثقافات.

الجزء الثالث:

كما سيتم استخدام مقياس (MLQ Form 5X-Short) الخاص بـ (Bass & Avolio, 1995) لقياس النمط القيادي المُتّبع والذي يتألف من ٢١ عبارة تقيس ثلاثة أنماط قيادية هي:

- نمط القيادة التحويلي: ويتم قياسه من خلال اثنا عشرة عبارة (٣ عبارات لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي –الإثارة الفكرية–التحفيز الروحي –الاعتبارات الفردية).
- نمط القيادة الإجرائي (التبادلي): ويتم قياسه من خلال ست عبارات (٣عبارات لكل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية: المكافأة المشروطة –الإدارة بالاستثناء).

- نمط القيادة بعدم التدخل: ويتم قياسه من خلال ثلاث عبارات.

حيث تم اعتماد هذا المقياس في أغلب الدراسات الحديثة كدراسة (Broome, 2013)، (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، (Bono et al., 2012)، (منصور، ٢٠١٣)، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات.

٣-٥-١ ثبات أداة البحث (الاستبيان):

تم حساب ثبات استبانة السمات الشخصية بأبعادها الخمسة واستبانة النمط القيادي بأبعاده الثلاثة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbacha alpha والجدول رقم (٢) يوضح معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة:

جدول رقم (٢)

معاملات ثبات أبعاد استبانة السمات الشخصية واستبانة الأنماط القيادية

محاور أداة الدراسة	أبعاد المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور السمات الشخصية	بُعد الشخصية العصابية	١٢	٠,٨٠٦
	بُعد الشخصية الاجتماعية	١٢	٠,٨٧٥
	بُعد الشخصية المنفتحة على الخبرة	١٢	٠,٨٢٥
	بُعد الشخصية الطيبة (التوافقية)	١٢	٠,٧٩٧
	بُعد الشخصية الوجدانية	١٢	٠,٨٩٧
	جميع السمات الشخصية	٦٠	٠,٧٧٧
محور الأنماط القيادية	البُعد التحويلي	١٢	٠,٩٢٧
	البُعد التبادلي (الإجرائي)	٦	٠,٨٠٣
	البُعد السلبي (عدم التدخل)	٣	٠,٧٢٧
	جميع الأنماط القيادية	٢١	٠,٩١٦

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد المقبول (٠,٦) بالنسبة لكل بُعد من أبعاد السمات الشخصية والأنماط القيادية، وهذا يدل أن الاستبيان بمحوريه يتمتع بدرجة عالية من الوثوقية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة[٤].

٣-٦ أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

١. معامل ألفا كرونباخ (Alpha) لحساب ثبات محاور الاستبيان.
٢. التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات مجتمع البحث وفقاً لمتغيرات (العمر – النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة).
٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان (وذلك وفقاً لأبعاد كل سمة من السمات الشخصية)، لتحديد السمات الشخصية للمرؤوسين بالإضافة لتحديد مدى توافر خصائص وسمات كل من الأنماط القيادية الثلاثة لدى المدراء.
٤. تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) وذلك لتحديد مدى إسهام العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية – الوجدانية) في التنبؤ بنمط القيادة المُتّبع من قبل المدراء.
٥. اختبار (Multicollinarity) للتحقق من استقلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج عن بعضها عند استخدام تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise).
٦. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية (العمر– المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة).
٧. اختبار (Levene's Test for Equality of Variances) للتحقق من تجانس التباين للمتغير التابع لكل مجموعة من مجموعات المتغير المستقل.
٨. اختبار (Independent Samples Test) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

٤ (حسن، ٢٠٠٦، ص: ١٠).

٣-٧ تحليل البيانات:

٣-٧-١ بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث:

يمكن تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لأربعة متغيرات هي العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء تلك المتغيرات الديموغرافية:

أ) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول رقم (٣) خصائص العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لمتغير العمر وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للعمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ ستة	١٠٣	٣٠,٥ %
٣٠ – ٤٥ سنة	١٥٤	٤٥,٦ %
أكثر من ٤٥ سنة	٨١	٢٤ %
المجموع	٣٣٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٤٥,٦ %) من أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من (٣٠ إلى ٤٥) عاماً والبالغ عددهم (١٥٤) موظف، يليها كل من الفئتين العمريتين (أقل من ٣٠ سنة) و (أكثر من ٤٥ سنة) بنسبة (٣٠,٥ %)، (٢٤ %) والبالغ عددهم (١٠٣)، (٨١) عامل على التوالي. وهذا يتم تفسيره باعتماد الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق على العناصر الشابة كونها قادرة على التجديد والعطاء بإمكانيات متطورة.

ب) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٤) خصائص العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من إجازة جامعية	٩٤	٢٧,٨ %
إجازة جامعية	١٨٦	٥٥ %
دراسات عليا	٥٨	١٧,٢ %
المجموع	٣٣٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٤) أن عدد العاملين الحائزين على (الإجازة الجامعية) قد بلغ (١٨٦) عامل وبنسبة (٥٥%) من المجموع العام، بينما بلغ عدد العاملين الحائزين على (أقل من إجازة جامعية) و(دراسات عليا) (٩٤)، (٥٨) وبنسبة (٢٧,٨ %)، (١٧,٢ %) على التوالي. ويعزو الباحث ذلك بسبب اعتماد الجامعات بشكل أساسي على العاملين الحائزين على (الإجازة الجامعية) بنسبة أكبر من باقي الفئات.

ج) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس:

يوضح الجدول رقم (٥) خصائص العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	١٩٢	٥٦,٨ %
انثى	١٤٦	٤٣,٢ %
المجموع	٣٣٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العدد الأكبر من العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق هم من الذكور، حيث بلغ عددهم ١٩٢ عامل وبنسبة ٥٦,٨ % من المجموع الكلي، بينما بلغ عدد الإناث ١٤٦ عاملة وبنسبة ٤٣,٢ % من المجموع الكلي.

د) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (٦) خصائص العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٦٦	١٩,٥ %
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٢٥	٣٧ %
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦١	١٨ %
من ١٥ سنة فما فوق	٨٦	٢٥,٤ %
المجموع	٣٣٨	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النسبة الأكبر من إجمالي مفردات الدراسة في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق عدد سنوات خبرتهم (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٣٧ %)، يلي ذلك العاملين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (أكثر من ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم(٨٦) عامل وبنسبة (٢٥,٤ %)، في حين بلغ عدد العاملين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) و (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) (٦٦)، (٦١) عامل وبنسبة (١٩,٥ %)، (١٨ %) على التوالي. ويعزو الباحث ذلك نتيجة اعتماد الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق على العناصر الشابة بشكل أساسي والتي تمتلك عدد سنوات خبرة بنسبة أقل من باقي الفئات.

٣-٧-٢ الإجابة على تساؤلات البحث:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- السؤال الأول: ما هي السمات الشخصية للمرؤوسين العاملين لدى الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً للسمات الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five personality traits)؟
- السؤال الثاني: ما هي الأنماط القيادية المُتّبعة في هذه الجامعات؟
- السؤال الثالث: هل تؤثر السمات الشخصية للمرؤوسين في تقييمهم لنمط القيادة المُتّبع؟
- السؤال الرابع: ما مدى تباين آراء المرؤوسين تجاه الأنماط القيادية المُتّبعة باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

وقد تم وضع معيار الحكم على درجة التوفر وفقاً لِ (مقياس ليكرت الخماسي) كالتالي:

١- إذا كان المتوسط الحسابي من ١,٠٠ إلى ١,٨٠ فإن درجة التوفر هي (قليلة جداً).

٢- إذا كان المتوسط الحسابي من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ فإن درجة التوفر هي (قليلة).

٣- إذا كان المتوسط الحسابي من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ فإن درجة التوفر هي (متوسطة).

٤- إذا كان المتوسط الحسابي من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ فإن درجة التوفر هي (كبيرة).

٥- إذا كان المتوسط الحسابي من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ فإن درجة التوفر هي (كبيرة جداً).

وفيما يلي عرض تفصيلي للإجابات التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة وأهداف البحث مع تفسير هذه النتائج:

٣-٧-٢-١ الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى توافر السمات الشخصية الخمسة (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات كل سمة من السمات الشخصية والتكرارات والنسب المئوية لها كما هي مُبينة في الجداول رقم (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /)، والجدول رقم (١٢) يوضح النتائج النهائية لتلك الإجابات:

جدول رقم (١٢)

السمات الشخصية السائدة لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

السمات الشخصية	المتوسط الحسابي	الترتيب
الشخصية المنفتحة على الخبرة	٣,٧٣	١
الشخصية الوجدانية	٣,٥٨	٢
الشخصية الاجتماعية	٣,٣٥	٣
الشخصية الطيبة (التوافقية)	٣,٢٤	٤
الشخصية العصابية	٢,٦٥	٥

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن شخصية المرؤوسين المنفتحة على الخبرة حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣)، وبالتالي فإن الشخصية المنفتحة على الخبرة متوفرة لدى المرؤوسين بدرجة كبيرة، يلي ذلك الشخصية الوجدانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨) والتي توافرت أيضاً بدرجة كبيرة لدى المرؤوسين. في حين توافرت كل من الشخصية الاجتماعية، التوافقية (الطيبة)، العصابية بدرجة متوسطة لدى المرؤوسين وبمتوسطات حسابية قدرها (٣,٣٥)، (٣,٢٤)، (٢,٦٥) على التوالي.

ويرى الباحث أن هذا مؤشر إيجابي، حيث يجب أن يتمتع المرؤوسون بدرجة عالية من الانفتاح على مشاعر الآخرين وحب الاستطلاع وسعة الخيال والإبداع والانفتاح للتعليم والاستعداد للتعامل مع الأفكار الجديدة والقيم غير التقليدية وأخذها بعين الاعتبار مما يؤدي إلى اكتسابهم لمستويات مرونة مرتفعة، إضافة إلى اكتسابهم لخبرات جديدة تُسهم في ابتكار حلول وطرق إبداعية في مختلف المجالات. يلي ذلك الشخصية الوجدانية التي تمثل الدافع الأساسي للتخطيط والتنظيم والإنجاز وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف وإتقان الأعمال الموكلة إليهم بطموح وهمة عالية وتفكير متأني يساعدهم في تسيير أمورهم واتخاذ قراراتهم بكفاءة وفعالية عالية ويكون سلوكهم موجهاً نحو الهدف.

ويلي ذلك الشخصية الاجتماعية والتي تساهم في التفاؤل والنشاط الاجتماعي والانفعالات الإيجابية والمشاعر الدافئة تجاه الآخرين ويستمد العاملون الاجتماعيون طاقاتهم من العالم من حولهم ويشعرون بنقص في الطاقة (كالضعف والقلق) عندما يتوجب عليهم البقاء وحيدين لفترة طويلة من الزمن، ويرى الباحث أنه من الضروري أن تتوافر الشخصية الاجتماعية لدى العاملين في الجهاز الإداري في الجامعات وذلك بحكم تفاعلهم واحتكاكهم الدائم مع الآخرين (كالطلبة والمراجعين وغيرهم من العاملين من مختلف الأقسام). يلي ذلك الشخصية التوافقية التي تقيس مدى التوافق مع الآخرين وتعبر عن التعاون والتعاطف معهم وعدم التعصب للرأي ويتميز العاملون التوافقيون بالود والتواضع وأنهم أهل للثقة ويحترمون مشاعر الآخرين وعاداتهم، وهي صفات أساسية في العامل الناجح.

وجاءت الشخصية العصابية في المرتبة الأخيرة وهي متوفرة لدى العاملين بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذا مؤشر سلبي بعض الشيء ويجب أن يكون توافرها في الحدود الدنيا لدى العاملين، حيث ينبغي على المرؤوسين العاملين في الجهاز الإداري لدى الجامعات الابتعاد قدر الإمكان عن التحلي بهذه الشخصية نظراً لانعكاساتها السلبية عليهم من ضعف القدرة على السيطرة على دوافعهم وتحمل ضغوط العمل (والتي تتوافر بنسبة كبيرة في مختلف الجامعات) كما تظهر عليهم بعض السمات مثل القلق والخجل والارتباك وأنهم معرضون إلى أن تكون لديهم أفكار غير منطقية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Kuhn, 2011) والتي طُبقت على طلاب جامعة ميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية حيث حصلت الشخصية الوجدانية على المرتبة الأولى يلي ذلك الشخصية الاجتماعية فالتوافقية فالمنفتحة على الخبرة، في حين حصلت الشخصية العصابية على المرتبة الأخيرة. كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Do, Rhee, & Park, 2009) والتي طُبقت على الطلاب ورؤساء الجامعات الحكومية في كوريا حيث حصلت الشخصية الوجدانية على المرتبة الأولى أيضاً يلي ذلك التوافقية فالمنفتحة على الخبرة فالاجتماعية في حين حصلت الشخصية العصابية على المرتبة الأخيرة، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Felfe &

Schyns, 2010) حيث حصلت الشخصية التوافقية على المرتبة الأولى يلي ذلك الشخصية الاجتماعية فالمنفتحة على الخبرة في حين حصلت الشخصية العصابية على المرتبة الأخيرة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bono, Hooper, & David, 2012) ودراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008) حيث حصلت الشخصية الوجدانية على المرتبة الأولى أيضاً يلي ذلك الشخصية التوافقية فالاجتماعية فالمنفتحة على الخبرة في حين حصلت الشخصية العصابية على المرتبة الأخيرة.

في حين تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Emery, Calvard, & Pierce, 2013) والتي طُبّقت على الطلاب الجامعيين في المملكة المتحدة حيث حصلت (الشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية العصابية) على نفس المراتب (الأولى، الأخيرة) في حين حصلت السمات الشخصية (التوافقية، الوجدانية، الاجتماعية) على المراتب (الثانية، الثالثة، الرابعة) على التوالي. ويعزو الباحث الاختلاف في النتائج بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى الاختلاف في بيئة التطبيق رغم تناول بعضها للقطاع الجامعي، حيث طُبقت الدراسات السابقة في الدول الغربية واللاتينية أما الدراسة الحالية فهي مُطبّقة في البيئة العربية.

٣-٧-٢-٢ الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى توافر خصائص وسمات كل من الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي -الإجرائي -السلبي) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات كل نمط من الأنماط القيادية والتكرارات والنسب المئوية لها كما هي مُبينة في الجداول رقم (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٨)، (١٩)، (٢١) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /).

١) إجابات أفراد الدراسة تجاه نمط القيادة التحويلي:

- **بعد التأثير المثالي:**

وقد بلغت قيمة المتوسط العام لبعد التأثير المثالي (٤,٢)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة كبيرة.

ويتضح من الجدول رقم (١٣) المرفق في الملحق رقم (٢) والذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بُعد التأثير المثالي (من أبعاد القيادة التحويلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق غالباً ما يُظهرون القوة والثقة والحماس لدى موظفيهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٣,٩٤)، وأنهم دائماً ملتزمون بالمعايير الأخلاقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٤١)، كما أنهم يحظون دائماً بثقة واحترام موظفيهم (٤,٢٥).

- **بعد الإثارة الفكرية:**

كما بلغت قيمة المتوسط العام لبعد الإثارة الفكرية(٣,٨٧)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر أيضاً لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة كبيرة.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) المرفق في الملحق رقم (٢) والذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بعد الإثارة الفكرية (من أبعاد القيادة التحويلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق يعبرون للآخرين ببعض الكلمات البسيطة بما ينبغي القيام به بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٣,٨٥)، وأنهم غالباً ما يقدمون رؤية مقنعة لما يمكن القيام به حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٣)، كما أنهم يساعدون الآخرين بالدرجة المطلوبة كي يحصلوا على الفائدة من عملهم (٣,٨٤).

- **بعد التحفيز الروحي:**

أما قيمة المتوسط العام لبعد التحفيز الروحي فقد بلغت (٣,٦٦)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر أيضاً بدرجة كبيرة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق.

و يتضح من الجدول رقم (١٥) المرفق في الملحق رقم (٢) و الذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بعد التحفيز الروحي (من أبعاد القيادة التحويلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق يُمكّنون الآخرين من النظر إلى المشاكل بطرق جديدة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٣,٥٧)، و أنهم غالباً ما يقدمون طرق جديدة للنظر إلى الأمور الصعبة و معالجتها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٦٩)، كما أنهم غالباً ما يسعون مع الآخرين للتوصل إلى أفكار جديدة لم تكن مطروحة من قبل بالقدر الكافي (٣,٧٢) .

- **بعد الاعتبارات الفردية:**

وقد بلغت قيمة المتوسط العام لبعد الاعتبارات الفردية (**٣,٧٥**)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة كبيرة.

ويتضح من الجدول رقم (١٦) المرفق في الملحق رقم (٢) والذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بعد الاعتبارات الفردية (من أبعاد القيادة التحويلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق غالباً ما يُساعدون المرؤوسين في تطوير ذاتهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٣,٦٣)، وأنهم غالباً ما يقدمون للآخرين وجهة نظرهم ورأيهم في أعمالهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨٧)، كما أنهم يعطون انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معهم بالقدر الكافي (٣,٧٤).

والجدول رقم (١٧) يوضح أبعاد القيادة التحويلية السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

جدول رقم (١٧)

أبعاد القيادة التحويلية السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الترتيب
بعد التأثير المثالي	٤,٢	١
بعد التحفيز الإلهامي	٣,٨٧	٢
بعد الاعتبارات الفردية	٣,٧٥	٣
بعد التحفيز الروحي	٣,٦٦	٤
المتوسط الإجمالي للقيادة التحويلية	٣,٨٧	

وكما هو مُوضح من الجدول رقم (١٧) أن كلاً من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق.

٢) إجابات أفراد الدراسة تجاه نمط القيادة الإجرائي:

- **بعد المكافأة المشروطة:**

وقد بلغت قيمة المتوسط العام لبعد المكافأة المشروطة (٣,٣٧)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة كبيرة.
و يتضح من الجدول رقم (١٨) المرفق في الملحق رقم (٢) و الذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بعد المكافأة المشروطة من أبعاد القيادة الإجرائية (التبادلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق غالباً ما يقولون للآخرين ما يجب القيام به من أجل المكافأة بالدرجة المطلوبة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٣,٠٩)، وأنهم غالباً ما يكافؤون الذين يتمكنون من الوصول إلى الهدف المطلوب حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٦)، كما أنهم يلفتون انتباه الآخرين إلى كيفية الحصول على النتائج المرجوَة بالقدر الكافي (٣,٦٧).

- **بعد الإدارة بالاستثناء:**

وقد بلغت قيمة المتوسط العام لبعد الإدارة بالاستثناء (٣,٨٦)، وهو ما يدل على أن هذا البعد يتوافر لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة كبيرة.
و يتضح من الجدول رقم (١٩) المرفق في الملحق رقم (٢) و الذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه بعد الإدارة بالاستثناء من أبعاد القيادة الإجرائية (التبادلية) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق يشعرون بالارتياح بدرجة كبيرة جداً عندما يقوم الآخرون بأعمالهم وفق المعايير المتفق عليها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٤,٢٤)، و أنهم لا يقومون غالباً بأي تغيير طالما الأمور تسير على خير ما يرام حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٧٢)، كما أنهم غالباً ما يقومون بإعلام الآخرين بالمعايير التي يستطيعون من خلالها ترجمة واجباتهم و مهامهم على أرض الواقع بغية تحقيقها (٣,٦٣).
والجدول رقم (٢٠) يوضح أبعاد القيادة التبادلية السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

جدول رقم (٢٠)

أبعاد القيادة التبادلية (الإجرائية) السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

أبعاد القيادة التبادلية	المتوسط الحسابي	الترتيب
بعد الإدارة بالاستثناء	٣,٨٦	١
بعد المكافأة المشروطة	٣,٣٧	٢
المتوسط الإجمالي للقيادة التبادلية	٣,٦٢	

وكما هو مُوضح من الجدول رقم (٢٠) أن بُعد الإدارة بالاستثناء متوافر لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بدرجة أكبر من بُعد المكافأة المشروطة، مما يعني أن المديرين لا يتدخلون إلا في الحالات الاستثنائية وهو سلاح ذو حدين يعتمد على مدى نضج وخبرة الأتباع.

٣) إجابات أفراد الدراسة تجاه نمط القيادة السلبي (عدم التدخل):

وقد بلغت قيمة المتوسط العام لنمط القيادة السلبي (عدم التدخل) (٢,٨٩)، وهو ما يدل على أن هذا النمط يتوافر في هذه المؤسسة بدرجة متوسطة نسبياً.

ويتضح من الجدول رقم (٢١) المرفق في الملحق رقم (٢) والذي يبين إجابات أفراد الدراسة تجاه نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) أن المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق يشعرون بالسعادة بنسبة متوسطة عندما يقوم الآخرون بأعمالهم دون الرجوع إليهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٢,٦٩)، وأنهم يعتقدون أحياناً أن ما يفعله الآخرون يسير على خير ما يرام حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,١٢)، كما أنهم أحياناً لا يطلبون من الآخرين القيام بعمل إلا ما هو ضروري (٢,٨٦). والجدول رقم (٢٢) يوضح مدى توافر نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

جدول رقم (٢٢)

مدى توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

نمط القيادة	المتوسط الحسابي الإجمالي
السلبي (عدم التدخل)	٢,٨٩

ويبين الجدول رقم (٢٣) الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

جدول رقم (٢٣)

الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الترتيب
القيادة التحويلية	٣,٨٧	١
القيادة الإجرائية (التبادلية)	٣,٦٢	٢
القيادة بعدم التدخل (السلبية)	٢,٨٩	٣

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن نمط القيادة السائد في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق هو نمط القيادة التحويلي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٨٧)، يليه نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، يليه نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وهذه القيمة تدل على وجود مشكلة حقيقية في نمط القيادة في الجامعات يجب معالجتها والوقوف عندها. وبالتالي فإن كلاً من نمطي القيادة التحويلي والإجرائي متوفران بدرجة كبيرة لدى المدراء في الجامعات، في حين توفر نمط القيادة السلبي بدرجة متوسطة.

ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Broome, 2013)، التي طُبقت على عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Retamero & Martos, 2012)، والتي تم تطبيقها على المدراء في الجامعات الإسبانية من تخصصات مختلفة، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، والتي تم تطبيقها أيضاً على المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل نمط القيادة التحويلي المرتبة الأولى في جميع هذه الدراسات يليه نمط القيادة التبادلي ثم نمط القيادة السلبي.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (Bono, Hooper, & David, 2012)، التي طُبقت على المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية

والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Kuhn, 2011)، والتي أُجريت على المدراء في شركات الخدمات الغذائية التابعة للقوات الجوية الأمريكية، ودراسة (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، والتي تم تطبيقها على المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008) والتي طُبقت على المدراء في شركات الاتصالات والتكنولوجيا النرويجية، حيث كان نمط القيادة التحويلي هو النمط القيادي السائد يليه نمط القيادة السلبي ثم نمط القيادة التبادلي. ويعزو الباحث الاتفاق والتشابه بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى ضرورة امتلاك الجامعات لقادة تحويليون قادرون على الارتقاء بالمستوى التعليمي لهذه الجامعات إلى أقصى درجة ممكنة، حيث تعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، وأيضاً لما لها من دور مهم في إعداد الأجيال الصاعدة للحياة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم في المجتمع.

٣-٧-٢-٣ الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في تقييمهم للأنماط القيادية المُتّبعة لدى المدراء (التحويلي –الإجرائي –السلبي) في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

أولاً: تحديد مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في تقييمهم لنمط القيادة التحويلي لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

لمعرفة مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise)، والجداول رقم (٢٤)، (٢٥)، (٢٦)، (٢٧) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج

هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدولين رقم (٢٨)، (٢٩).

جدول رقم (٢٨)

ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
الشخصية المنفتحة على الخبرة	١
الشخصية الاجتماعية	٢
الشخصية العصابية	٣
الشخصية التوافقية (الطيبة)	٤
الشخصية الوجدانية	٥

ويبين الجدول رقم (٢٨) خطوات تحليل الانحدار والمتغيرات المستقلة التي سيتم إدراجها مرتبة على حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع، حيث تم إدراج متغير (الشخصية المنفتحة على الخبرة) في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات الخمسة تأثيراً على المتغير التابع (نمط القيادة التحويلي)، بينما تم إدراج متغير (الشخصية الاجتماعية) في الخطوة الثانية، ثم تم إدراج كل من متغيرات الشخصية (العصابية، التوافقية، الوجدانية) في الخطوات الثالثة، الرابعة، الخامسة على التوالي.

وللتحقق من استقلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج عن بعضها (من شروط تطبيق تحليل الانحدار)، استخدم الباحث اختبار (Multicollinarity)، ويوضح الجدول رقم (٢٩) نتائج هذا الاختبار والمتمثلة في قيم (**VIF**) (معامل زيادة أو تضخم التباين) والتي هي أقل من القيمة (٥) مما يعني أن شرط الاستقلال محقق.

جدول رقم (٢٩)

النتائج الملخصة لتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	VIF	Sig	
١	الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٨٠٥	٠,٦٤٨	٠,٦٤٧	١	٠,٠٠٠ **	المتغير التابع: نمط القيادة التحويلي
٢	الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٨٥٨	٠,٧٣٥	٠,٧٣٤	١,٣٧	٠,٠٠٠ **	
	الشخصية الاجتماعية				١,٣٧		
٣	الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٨٦٦	٠,٧٥٠	٠,٧٤٨	١,٤٨	٠,٠٠٠ **	
	الشخصية الاجتماعية				١,٤٨		
	الشخصية العصابية				١,١٠		
٤	الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٨٧٤	٠,٧٦٣	٠,٧٦٠	١,٧٢	٠,٠٠٠ **	
	الشخصية الاجتماعية				١,٦١		
	الشخصية العصابية				١,١٣		
	الشخصية التوافقية (الطيبة)				١,٥٨		
٥	الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٨٧٦	٠,٧٦٨	٠,٧٦٤	١,٩٣	٠,٠٠٠ **	
	الشخصية الاجتماعية				١,٦٦		
	الشخصية العصابية				١,١٣		
	الشخصية التوافقية (الطيبة)				١,٧٩		
	الشخصية الوجدانية				١,٨٨		

كما يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن جميع النماذج الخمسة ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة sig= 0.00، كما أنه يوجد تأثير معنوي (للشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية الاجتماعية) للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في الجامعات بشكل أكبر من باقي السمات، حيث أن كل من (الشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية الاجتماعية) للمرؤوسين تفسران ما مقداره (٧٣%) من التباين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء، في حين لم تفسر باقي السمات الشخصية للمرؤوسين (الشخصية العصابية، الشخصية التوافقية) إلا مقدار ضئيل جداً (٣%) من التباين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين ذوي الشخصية المنفتحة على الخبرة يميلون إلى تغيير أفكارهم وأنشطتهم وفقاً للأفكار أو المواقف الجديدة ولديهم مستويات مرونة عالية من خلال استعدادهم للتعامل مع الأفكار والأساليب الجديدة في العمل والقيم غير التقليدية وأخذها بعين الاعتبار ويتصفون بالإبداع والانفتاح للتعليم مما يؤدي إلى اكتسابهم لخبرات ومهارات جديدة تُسهم في ابتكار حلول وطرق إبداعية في مختلف المجالات. كما يستمد المرؤوسون ذووا الشخصية الاجتماعية طاقاتهم من العالم من حولهم ويتسمون بالتفاؤل والنشاط والتفاعل الاجتماعي والمشاعر الدافئة تجاه الآخرين، ويميلون إلى الود والصداقة مع غيرهم ويتوافقون مع الجماعة. وتتقاطع هذه الصفات (صفات المرؤوسين المنفتحين على الخبرة والاجتماعيين) مع صفات القائد التحويلي الذي يعمل على توفير محفزات غير اعتيادية لأتباعه ترفع الروح المعنوية وتثير تفكيرهم نحو إيجاد حلول جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، كما يعمل على تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني مما يقلل من عزلتهم المهنية، ويحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة ويشكل منهم فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bono, Hooper, & David, 2012)، والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة) بدرجة أكبر من(التوافقية–الوجدانية) في تقييمهم لنمط القيادة التحويلي للمدراء في مختلف

الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Ehrhart & Klein, 2011)، التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين ذوي الشخصية (المنفتحة على الخبرة) في نمط القيادة التحويلي للمدراء في جامعة ميريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Salter, Green, Duncan, Berre, & Torti, 2010)، التي أفضت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين ذوي الشخصية (الاجتماعية–المنفتحة على الخبرة) في نمط القيادة التحويلي للمدراء لدى اثنين من الجامعات في جنوب تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. ودراسة (Felfe & Schyns, 2010)، والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية (الاجتماعية والمنفتحة على الخبرة والتوافقية) في نمط القيادة التحويلي للمدراء في شركات الخدمات المالية البريطانية، في حين أثرت الشخصية العصابية للمرؤوسين سلباً في نمط القيادة التحويلي. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (Hrivnak & Nielsen, 2008)، المُطبقة على ضباط الكلية البحرية الأمريكية ودراسة (Palm, 2007)، لدى المدراء في شركات الخدمات المالية الأوربية ودراسة (Hautala, 2005)، في المنظمات الصناعية الفنلندية، حيث توصلت كل منها إلى وجود تأثير معنوي للشخصية الاجتماعية للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء. وتتفق مع دراسة (Kandalla & Krishnan, 2007) التي توصلت إلى أن سمة الانفتاح على الخبرة لدى المرؤوسين تؤثر في نمط القيادة التحويلي للمدراء لدى اثنين من منظمات الرعاية الصحية التابعة لوزارة الدفاع الهندية. كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Felfe & Schyns , 2006)، فيما يتعلق بتأثير الشخصية الاجتماعية للمرؤوسين، حيث توصلت إلى تأثير معنوي لكل من الشخصية (الاجتماعية والتوافقية) للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي للمدراء في الشركات المحاسبية التي تعمل في شمال الولايات المتحدة الأمريكية. في حين لم تُظهر الدراسة وجود أي تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (المنفتحة على الخبرة–الوجدانية–العصابية)، في نمط القادة التحويلي.

في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008) ، حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوي (للشخصية التوافقية) وسلبي (للشخصية العصابية) للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي للمدراء في شركات الاتصالات والتكنولوجيا النرويجية، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية الاجتماعية والوجدانية للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي.

كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Do, Rhee, & Park, 2009)، التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرؤوسين ذوي الشخصية (التوافقية) في نمط القيادة التحويلي لدى رؤساء الجامعات الحكومية في كوريا، بينما لم تؤثر كل من شخصية المرؤوسين الاجتماعية والمنفتحة على الخبرة في إدراكهم لنمط القيادة التحويلي.

ثانياً: تحديد مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية – المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

لمعرفة مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise)، والجداول رقم (٣٠)، (٣١)، (٣٢)، (٣٣) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدولين رقم (٣٤)، (٣٥).

حيث يبين الجدول رقم (٣٤) خطوات تحليل الانحدار والمتغيرات المستقلة التي سيتم إدراجها مرتبة على حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع، حيث تم إدراج متغير (الشخصية التوافقية) في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات الخمسة تأثيراً على المتغير التابع (نمط القيادة التبادلي)، بينما تم إدراج متغير (الشخصية الوجدانية) في الخطوة الثانية، ثم تم إدراج كل من متغيرات الشخصية (المنفتحة على الخبرة، العصابية) في الخطوات الثالثة، الرابعة على التوالي:

جدول رقم (٣٤)

ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
الشخصية التوافقية (الطيبة)	١
الشخصية الوجدانية	٢
الشخصية المنفتحة على الخبرة	٣
الشخصية العصابية	٤

جدول رقم (٣٥)

النتائج الملخصة لتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء

	Sig	VIF	Adjusted R^2	R^2	R	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	النموذج
المتغير التابع: نمط القيادة التبادلي (الإجرائي)	٠,٠٠٠ **	١	٠,٥٢١	٠,٥٢٣	٠,٧٢٣	الشخصية التوافقية (الطيبة)	١
	٠,٠٠٠ **	١,٥١	٠,٦٣٤	٠,٦٣٧	٠,٧٩٨	الشخصية التوافقية (الطيبة)	٢
		١,٥١				الشخصية الوجدانية	
	٠,٠٠٠ **	١,٦٣	٠,٦٧٣	٠,٦٧٦	٠,٨٢٢	الشخصية التوافقية (الطيبة)	٣
		١,٨٣				الشخصية الوجدانية	
		١,٦٥				الشخصية المنفتحة على الخبرة	
	٠,٠٠٠ **	١,٧١	٠,٦٧٩	٠,٦٨٣	٠,٨٢٦	الشخصية التوافقية (الطيبة)	٤
		١,٨٣				الشخصية الوجدانية	
		١,٧٥				الشخصية المنفتحة على الخبرة	
		١,٠٨				الشخصية العصابية	

وللتحقق من استقلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج عن بعضها (من شروط تطبيق تحليل الانحدار)، استخدم الباحث اختبار (Multicollinarity)، ويوضح الجدول رقم (٣٥) نتائج هذا الاختبار والمتمثلة في قيم (**VIF**) (معامل زيادة أو تضخم التباين) والتي هي أقل من القيمة (٥) مما يعني أن شرط الاستقلال محقق.

كما يتضح من الجدول رقم (٣٥) أن جميع النماذج الأربعة ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة sig= 0.00، كما أنه يوجد تأثير معنوي (للشخصية التوافقية والشخصية الوجدانية) للمرؤوسين في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء في الجامعات بشكل أكبر من باقي السمات، حيث أن كل من (الشخصية التوافقية والشخصية الوجدانية) للمرؤوسين تفسران ما مقداره (٦٣%) من التباين في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء، في حين لم تفسر الشخصية المنفتحة على الخبرة إلا مقدار ضئيل جداً (٤%) من التباين في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء. كما أنه تم استبعاد الشخصية الاجتماعية لعدم معنوية تأثيرها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين ذوي الشخصية التوافقية يميلون إلى الإنجاز والمثابرة وتحمل المسؤوليات في أعمالهم ويتمتعون بالاستقامة والثقة العالية بأنفسهم وبالآخرين. كما يتسم المرؤوسون ذوي الشخصية الوجدانية بشعورهم بالقدرة والكفاءة والانضباط والالتزام بالقوانين والأنظمة والتصميم والكفاح في سبيل إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ويكون سلوكهم موجهاً نحو الهدف. وبالتالي تتمثل الأهداف المشتركة بين القائد التبادلي والمرؤوسين (ذوي الشخصية التوافقية والوجدانية) في إنجاز المهام والواجبات المحددة مع ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة. حيث يسعى القائد التبادلي إلى تبادل المنفعة مع المرؤوسين بوفائه باحتياجات مرؤوسيه مقابل ما يؤدونه من أعمال ومهام موكلة إليهم في ظل وجود ثقة متبادلة فيما بينهم، وتأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية إذ يَعِد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لشخصية المرؤوسين (التوافقية–الوجدانية)

في تقييمهم لنمط القيادة التبادلي لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة أكبر من الشخصية الاجتماعية. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008)، حيث توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية (الاجتماعية والوجدانية) للمرؤوسين في نمط القيادة التبادلي للمدراء في شركات الاتصالات والتكنولوجيا النرويجية.

ثالثاً: تحديد مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

لمعرفة مدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise)، والجداول رقم (٣٦)، (٣٧)، (٣٨)، (٣٩) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجداول رقم (٤٠)، (٤١)، (٤٢) على الشكل التالي:

جدول رقم (٤٠)

ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
الشخصية الوجدانية	١

جدول رقم (٤١)

النتائج الملخصة لتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين في نمط القيادة السلبي لدى المدراء

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	VIF	Sig	المتغير التابع: نمط القيادة السلبي (عدم التدخل)
١	الشخصية الوجدانية	٠,١٨	٠,٠٣	٠,٠٣	١	٠,٠٠١	

يتبين من الجدولين رقم (٤٠)، (٤١) أن الشخصية الوجدانية للمرؤوسين فقط هي التي لها تأثير معنوي في نمط القيادة السلبي لدى المدراء في الجامعات حيث بلغت قيمة sig= 0.001، ولكن قيمة هذا التأثير هي ضعيفة جداً، حيث لم تفسر الشخصية الوجدانية للمرؤوسين إلا مقداراً ضئيلاً جداً (٠,٣%) من التباين في نمط القيادة السلبي لدى المدراء. في حين تم استبعاد باقي السمات الشخصية (الشخصية العصابية، الشخصية الاجتماعية، الشخصية المنفتحة على الخبرة، الشخصية التوافقية) لعدم معنوية تأثيرها كما هو مبين في الجدول رقم (٤٢):

جدول رقم (٤٢)

يوضح المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج

المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج	مستوى الدلالة Sig
الشخصية العصابية	٠,١٩٤
الشخصية الاجتماعية	٠,٥٧٣
الشخصية المنفتحة على الخبرة	٠,٧٤٩
الشخصية التوافقية (الطيبة)	٠,١٤٤

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين ذوي الشخصية الوجدانية يتسمون بالقدرة والكفاءة والانضباط والالتزام بالقوانين والأنظمة والتصميم والكفاح في سبيل إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم ويكون سلوكهم موجهاً نحو الهدف، وبالتالي لا توجد ضرورة في بعض الأحيان لتدخل القائد

وتأكده من أن الأمور تسير على ما يرام طالما يمتلك المرؤوسون ذوو الشخصية الوجدانية القدرات والكفاءات اللازمة لإنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم بالإضافة لالتزامهم بالقوانين والأنظمة الموضوعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للشخصية التوافقية للمرؤوسين في نمط القيادة السلبي للمدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2008)، حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوي (للشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية العصابية) وسلبي (للشخصية التوافقية) للمرؤوسين في نمط القيادة السلبي لدى المدراء في شركات الاتصالات والتكنولوجيا النرويجية، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير معنوي لكل من الشخصية الاجتماعية والوجدانية للمرؤوسين في نمط القيادة السلبي للمدراء.

٣-٧-٢-٤ الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات الأنماط القيادية المُتّبعة لدى المدراء (التحويلي –الإجرائي –السلبي) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

أولاً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الديموغرافية:

أ) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف العمر:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف العمر، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One–Way–ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجداول رقم (٤٣)، (٤٤)، (٤٥)، (٤٦) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٤٧):

جدول رقم (٤٧)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف فئات العمر

نمط القيادة التحويلي / العمر	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	٣,٤٧٩	٠,٠٣٢	دالة معنوياً عند ٠,٠٥

يشير الجدول رقم (٤٧) إلى أنه توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير العمر. وللتحقق من تجانس التباين (من شروط اختبار تحليل التباين) للمتغير التابع (نمط القيادة التحويلي) لكل مجموعة من مجموعات المتغير المستقل (العمر)، استخدم الباحث اختبار (Levene's Test for Equality of Variances) والجدول رقم (٤٤) والموضح في الملاحق (ملحق رقم/ ٢ /) يبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص النتائج كما هي موضحة في الجداول رقم (٤٨):

جدول رقم (٤٨)

النتائج الملخصة لاختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف فئات العمر

قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
١,٢٧٧	٠,٢٨٠

يتبين من الجدول رقم (٤٨) أن مستوى دلالة الاختبار (٠,٢٨٠ > ٠,٠٥)، مما يدل على أن التباينات متجانسة وبالتالي فإن شرط تجانس التباين محقق. ولتحديد مصدر هذه الفروق قام

الباحث بإجراء اختبار LSD (أقل الفروق المعنوية) البعدي وجاءت نتائجه كما يلخصها الجدول رقم (٤٩)[٥]:

الجدول رقم (٤٩)

النتائج الملخصة لاختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات العمر حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية

فئة العمر		أقل من ٣٠ ستة	المتوسط ٣,٧١	٣٠ – ٤٥ سنة	المتوسط ٣,٩٦	أكثر من ٤٥ سنة	المتوسط ٣,٨٧
أقل من ٣٠ ستة	المتوسط ٣,٧١			٠,٢٥*			
٣٠ – ٤٥ سنة	المتوسط ٣,٩٦	-٠,٢٥*					
أكثر من ٤٥ سنة	المتوسط ٣,٨٧						

* دالة عند ٠,٠٥

تشير نتائج اختبار LSD البعدي والموضحة في الجدول رقم (٤٩) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف فئات العمر بين الفئة (٣٠-٤٥سنة) والفئة (أقل من ٣٠ سنة) وذلك لصالح الفئة (**٣٠ – ٤٥ سنة**)، والتي ترى أن المدراء في الجامعات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الفئات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين في هذه الفئة العمرية يمتلكون الحماس والطاقة والخبرة اللازمة لإدراك سمات القيادة التحويلية لمدرائهم بشكل أكبر من باقي الفئات من خلال إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية وإثارة تفكيرهم نحو إيجاد

[٥] الحقول الفارغة هي الحقول التي كان مستوى المعنوية فيها أكبر من ٠,٠٥ والرقم الظاهر هو متوسط الفئة في السطر– متوسط الفئة في العمود

حلول جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى أن الفئة العمرية (٣٠ – ٤٥ سنة) تشكل النسبة الأكبر من العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بنسبة (٤٥,٦ %)، وترى أن نمط القيادة التحويلي متوافر بدرجة كبيرة لدى المدراء في الجامعات (٣,٩٦) مقارنة ببقية الفئات.

ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تعزى لاختلاف العمر. في حين تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تعزى لاختلاف (العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٦ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة). كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (منصور، ٢٠١٣)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء بالإدارة العامة للمرور بالرياض تعزى لاختلاف (العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة). ودراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى القيادات الأمنية في قطاع الشرطة في مدينة الرياض تعزى لاختلاف (العمر) وذلك لصالح الفئة (من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة). في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013) لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012) لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أفضت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء باختلاف فئات العمر.

ب) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف المؤهل العلمي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف المؤهل العلمي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One–Way–ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (٥٠) والموضح في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) يُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٥١):

جدول رقم (٥١)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف المؤهل العلمي

نمط القيادة التحويلي / المؤهل العلمي	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	١,٥٢٣	٠,٢٢٠	غير دالة معنوياً

يشير الجدول رقم (٥١) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي يتفاعل مع جميع العاملين في الجامعات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية من خلال إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم والارتقاء بمستويات أدائهم وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني ويشكل منهم فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013) لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007) لدى المدراء في مختلف

الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (منصور، ٢٠١٣)، لدى المدراء بالإدارة العامة للمرور بالرياض، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩)، لدى القيادات الأمنية في قطاع الشرطة في مدينة الرياض والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمكن أن تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي) وذلك لصالح (الحاصلين على دراسات عليا).

ج) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخبرة:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف عدد سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (٥٢) والموضح في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) يُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٥٣):

جدول رقم (٥٣)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف عدد سنوات الخبرة

نمط القيادة التحويلي / عدد سنوات الخبرة	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	١,٥٢٣	٠,٢٢٠	غير دالة معنوياً

يشير الجدول رقم (٥٣) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (محمد، ٢٠١٠)، لدى المدراء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (الغامدي، ٢٠١١)، لدى المدراء بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، ودراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩)، لدى القيادات الأمنية في قطاع الشرطة في مدينة الرياض والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (منصور، ٢٠١٣)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء بالإدارة العامة للمرور بالرياض تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة) وذلك لصالح الفئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة). كما

تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الآغا، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في مختلف المدارس بمحافظات غزة يمكن أن تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

د) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف النوع الاجتماعي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى المدراء باختلاف النوع الاجتماعي، استخدم الباحث الاختبار التائي (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق والجداول رقم (٥٤)، (٥٥) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٥٦):

جدول رقم (٥٦)

النتائج الملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير النوع الاجتماعي حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التحويلية

	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة التحويلي	ذكر	١٩٢	٣,٨٤	-٠,٦٥٩	٠,٥١٠	غير دالة معنوياً
	أنثى	١٤٦	٣,٩٠			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥٦) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير النوع الاجتماعي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث العاملين في الجامعات يتلقون نفس المعاملة من القادة والمدراء التحويليون دون تمييز. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على

المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠١٠)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يمكن أن تعزى لاختلاف (النوع الاجتماعي) وذلك لصالح (الذكور).

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (الآغا، ٢٠١١)، لدى المدراء في مختلف المدارس بمحافظات غزة، ودراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩)، لدى القيادات الأمنية في قطاع الشرطة في مدينة الرياض، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

أ) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) باختلاف العمر:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف فئات العمر، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح

دلالـة الفـروق والجـدول رقـم (٥٧) والموضـح فـي الملاحـق (ملحـق رقـم / ٢ /) يُبـين نتـائج هـذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٥٨):

جدول رقم (٥٨)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف فئات العمر

نمط القيادة التبادلي / العمر	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق

يشير الجدول رقم (٥٨) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف فئات العمر. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف العمر.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف العمر.

ب) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) باختلاف المؤهل العلمي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف فئات المؤهل العلمي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One–Way–ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجداول رقم (٥٩)، (٦٠)، (٦١)، (٦٢) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٦٣):

جدول رقم (٦٣)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف المؤهل العلمي

نمط القيادة التبادلي / المؤهل العلمي	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	٥,١٩٨	٠,٠٠٦	دالة معنوياً عند ٠,٠٥

يشير الجدول رقم (٦٣) إلى أنه توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي. وللتحقق من تجانس التباين (من شروط اختبار تحليل التباين) للمتغير التابع (نمط القيادة التبادلي) لكل مجموعة من مجموعات المتغير المستقل (المؤهل العلمي)، استخدم الباحث اختبار (Levene's Test for Equality of Variances) والجدول رقم (٦٠) والموضح في الملاحق (ملحق رقم/ ٢ /) يبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص النتائج كما هي موضحة في الجداول رقم (٦٤):

جدول رقم (٦٤)

النتائج الملخصة لاختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف المؤهل العلمي

قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
١,٤١٥	٠,٢٤٤

يتبين من الجدول رقم (٦٤) أن مستوى دلالة الاختبار (٠,٢٤٤ > ٠,٠٥)، مما يدل على أن التباينات متجانسة وبالتالي فإن شرط تجانس التباين محقق. ولتحديد مصدر هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار LSD (أقل الفروق المعنوية) البعدي وجاءت نتائجه كما يلخصها الجدول رقم (٦٥)[٦]:

الجدول رقم (٦٥)

النتائج الملخصة لاختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التبادلية

المؤهل العلمي		أقل من إجازة جامعية (المتوسط ٣,٤٣)	إجازة جامعية (المتوسط ٣,٧٣)	دراسات عليا (المتوسط ٣,٥٤)
أقل من إجازة جامعية	المتوسط ٣,٤٣		٠,٣٠*	
إجازة جامعية	المتوسط ٣,٧٣	-٠,٣٠*		
دراسات عليا	المتوسط ٣,٥٤			

* دالة عند ٠,٠٥

[٦] الحقول الفارغة هي الحقول التي كان مستوى المعنوية فيها أكبر من ٠,٠٥ والرقم الظاهر هو متوسط الفئة في السطر- متوسط الفئة في العمود

تشير نتائج اختبار LSD البعدي والموضحة في الجدول رقم (٦٥) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي بين الفئة (إجازة جامعية) والفئة (أقل من إجازة جامعية) وذلك لصالح الفئة **(إجازة جامعية)**، والتي ترى أن المدراء في الجامعات تمتلك سمات القيادة التبادلية بصورة أكبر من بقية الفئات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين الجامعيين يمتلكون المؤهل العلمي المناسب لإدراك سمات القيادة التبادلية لمدرائهم بشكل أكبر من باقي الفئات من خلال قدرتهم على فهم اللوائح والأنظمة والقوانين في الجامعات والالتزام بها في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم، فيعمل قادتهم التبادليون على تبادل المنفعة معهم وفقاً لذلك من خلال وفائهم باحتياجات مرؤوسيهم مقابل ما يؤدونه من أعمال ومهام في ظل وجود ثقة متبادلة فيما بينهم. بالإضافة إلى أن المرؤوسين الجامعيين يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بنسبة (٥٥%)، ويرون أن نمط القيادة التبادلي متوافر بدرجة كبيرة لدى مدرائهم (٣,٧٣) مقارنة ببقية الفئات.

أما المرؤوسون ذووا المؤهل العلمي (أقل من اجازة جامعية) فليس لديهم القدرة أحياناً على فهم ومعرفة جميع الأنظمة واللوائح والقوانين في الجامعات مما يُقلل من التزامهم بها في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم. في حين يعتمد المرؤوسين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) في بعض الأحيان على رأيهم ومعرفتهم الشخصية في إنجاز بعض المهام والواجبات كونهم يمتلكون تأهيل علمي عالي وخبرة أكبر من بقية الفئات، وبالتالي فهم لا يعتمدون بشكل دائم على اللوائح والأنظمة الموضوعة في إنجاز أعمالهم. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. في حين تتفق هذه النتيجة

مع دراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي) وذلك لصالح الفئة (إجازة جامعية).

وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أفضت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء باختلاف المؤهل العلمي. في حين تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الآغا، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء في مختلف المدارس بمحافظات غزة يمكن أن تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وذلك لصالح الفئة (إجازة جامعية).

ج) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) باختلاف عدد سنوات الخبرة:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية لدى المدراء في الجامعات باختلاف عدد سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجداول رقم (٦٦)، (٦٧)، (٦٨)، (٦٩) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٧٠):

جدول رقم (٧٠)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف عدد سنوات الخبرة

نمط القيادة التبادلي / عدد سنوات الخبرة	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	٢,٦٨٢	٠,٠٤٧	دالة معنوياً عند ٠,٠٥

يشير الجدول رقم (٧٠) إلى أنه توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

وللتحقق من تجانس التباين (من شروط اختبار تحليل التباين) للمتغير التابع (نمط القيادة التبادلي) لكل مجموعة من مجموعات المتغير المستقل (عدد سنوات الخبرة)، استخدم الباحث اختبار (Levene's Test for Equality of Variances) والجدول رقم (٦٧) والموضح في الملاحق (ملحق رقم/ ٢ /) يبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص النتائج كما هي موضحة في الجداول رقم (٧١):

جدول رقم (٧١)

النتائج الملخصة لاختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف عدد سنوات الخبرة

قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
١,٠٧٢	٠,٣٦١

يتبين من الجدول رقم (٧١) أن مستوى دلالة الاختبار (٠,٣٦١ > ٠,٠٥)، مما يدل على أن التباينات متجانسة وبالتالي فإن شرط تجانس التباين محقق. ولتحديد مصدر هذه الفروق قام

الباحث بإجراء اختبار LSD (أقل الفروق المعنوية) البعدي وجاءت نتائجه كما يلخصها الجدول رقم (٧٢)[٧]:

الجدول رقم (٧٢)

النتائج الملخصة لاختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات عدد سنوات الخبرة حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التبادلية

عدد سنوات الخبرة		أقل من ٥ سنوات	من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة فما فوق
		المتوسط ٣,٦٤	المتوسط ٣,٧٤	المتوسط ٣,٥٩	المتوسط ٣,٤٣
أقل من ٥ سنوات	المتوسط ٣,٦٤				
من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	المتوسط ٣,٧٤				-٠,٣٠*
من١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣,٥٩				
من ١٥ سنة فما فوق	٣,٤٣		٠,٣٠*		

* دالة عند ٠,٠٥

تشير نتائج اختبار LSD البعدي والموضحة في الجدول رقم (٧٢) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة

[٧] الحقول الفارغة هي الحقول التي كان مستوى المعنوية فيها أكبر من ٠,٠٥ والرقم الظاهر هو متوسط الفئة في السطر- متوسط الفئة في العمود

بين الفئة (من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) والفئة (من ١٥ سنة فما فوق) وذلك لصالح الفئة **(من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)**، والتي ترى أن المدراء في الجامعات تمتلك سمات القيادة التبادلية بصورة أكبر من بقية الفئات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) يمتلكون الخبرة اللازمة لإدراك سمات القيادة التبادلية لمدرائهم بشكل أكبر من باقي الفئات من خلال قدرتهم على فهم اللوائح والأنظمة والقوانين في الجامعات والالتزام والتمسك بها في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم، فيعمل قادتهم التبادليون على تبادل المنفعة معهم وفقاً لذلك من خلال وفائهم باحتياجات مرؤوسيهم مقابل ما يؤدونه من أعمال ومهام في ظل وجود ثقة متبادلة فيما بينهم. بالإضافة إلى أن المرؤوسين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بنسبة (٣٧%)، ويرون أن نمط القيادة التبادلي متوافر بدرجة كبيرة لدى مدرائهم (٣,٧٤) مقارنة ببقية الفئات.

أما المرؤوسين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) فيبدؤون بالتعرف على الأنظمة واللوائح والقوانين الموضوعة في الجامعات ويحاولون فهمها ومعرفة كيفية تطبيقها عند إنجازهم للمهام والواجبات الموكلة إليهم. في حين يعتمد المرؤوسون الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) و (من ١٥ سنة فما فوق) في بعض الأحيان على رأيهم ومعرفتهم وخبرتهم الشخصية في إنجاز بعض المهام والواجبات كونهم يمتلكون خبرة أكبر من بقية الفئات ومحاولة منهم لإثبات أنفسهم في العمل، وبالتالي فهم لا يعتمدون بشكل دائم على اللوائح والأنظمة الموضوعة في إنجاز أعمالهم.

ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أفضت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء المرؤوسين حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء باختلاف عدد سنوات الخبرة.

د) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) باختلاف النوع الاجتماعي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروقاً معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية لدى المدراء باختلاف النوع الاجتماعي، استخدم الباحث الاختبار التائي (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق والجداول رقم (٧٣)، (٧٤) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٧٥):

جدول رقم (٧٥)

النتائج الملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير النوع الاجتماعي حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التبادلية

	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة التبادلي	ذكر	١٩٢	٣,٥٧	١,١٣٥-	٠,٢٥٧	غير دالة معنوياً
	أنثى	١٤٦	٣,٦٧			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧٥) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير النوع الاجتماعي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث العاملين في الجامعات يتلقون نفس المعاملة من القادة والمدراء التبادليون دون تمييز. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي.

في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الآغا، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي لدى المدراء في مختلف المدارس بمحافظات غزة يمكن أن تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي وذلك لصالح (الإناث).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

أ) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) باختلاف العمر:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات باختلاف فئات العمر، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (٧٦) والموضح في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) يُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٧٧):

جدول رقم (٧٧)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي باختلاف فئات العمر

نمط القيادة السلبي / العمر	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق

يشير الجدول رقم (٧٧) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير العمر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سمات وخصائص القيادة السلبية (عدم التدخل) والتي تتبنى مبدأ "دع الأمور تسير" تكون مُدركة ومفهومة بالنسبة للعاملين بغض النظر عن فئاتهم العمرية. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx,

(2007، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء تُعزى لاختلاف العمر.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء تُعزى لاختلاف العمر.

ب) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) باختلاف المؤهل العلمي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات باختلاف المؤهل العلمي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One–Way–ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (٧٨) والموضح في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) يُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٧٩):

جدول رقم (٧٩)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي باختلاف فئات المؤهل العلمي

نمط القيادة السلبي / المؤهل العلمي	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	٠,٦٧٦	٠,٥٠٩	غير دالة معنوياً

يشير الجدول رقم (٧٩) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سمات وخصائص القيادة السلبية (عدم التدخل) والتي تتبنى مبدأ "دع الأمور تسير" تكون مُدركة ومفهومة بالنسبة للعاملين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

ج) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) باختلاف عدد سنوات الخبرة:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات باختلاف عدد سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم (٨٠) والموضح في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) يُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٨١):

جدول رقم (٨١)

النتائج الملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي باختلاف فئات عدد سنوات الخبرة

نمط القيادة السلبي / عدد سنوات الخبرة	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
	٠,٥٢٨	٠,٦٦٣	غير دالة معنوياً

يشير الجدول رقم (٨١) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سمات وخصائص القيادة السلبية (عدم التدخل) والتي تتبنى مبدأ "دع الأمور تسير" تكون مُدركة ومفهومة بالنسبة للعاملين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

د) التباين في آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) باختلاف النوع الاجتماعي:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية لدى المدراء باختلاف النوع الاجتماعي، استخدم الباحث الاختبار التائي (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق

والجداول رقم (٨٢)، (٨٣) والموضحة في الملاحق (ملحق رقم / ٢ /) تُبين نتائج هذا الاختبار، وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (٨٤):

جدول رقم (٨٤)

النتائج الملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير النوع الاجتماعي حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة السلبية

نمط القيادة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة	التعليق
نمط القيادة السلبي	ذكر	١٩٢	٢,٨٩	٠,٠٧١	٠,٩٤٤	غير دالة معنوياً
	أنثى	١٤٦	٢,٨٨			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨٤) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير النوع الاجتماعي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث العاملين في الجامعات يتلقون نفس المعاملة من القادة والمدراء الذين يتّبعون نمط القيادة السلبي دون تمييز. ومقارنةً مع أدبيات الدراسة التي طُبقت على المدراء في القطاع الجامعي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Broome, 2013)، لدى عمداء كليات التمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Barbuto, Matkin, Fritz, & Marx, 2007)، لدى المدراء في مختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (AlHarthi & Al Shehri, 2013)، لدى المدراء في الإدارة الوسطى التابعة لوزارة الصحة السعودية، ودراسة (Bono, Hooper, & David, 2012)، لدى المدراء في مختلف الشركات العامة والخاصة العاملة في المجالات الصناعية والتكنولوجية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية

في آراء عينة الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي لدى المدراء يمكن أن تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي.

٤-٧ نتائج وتوصيات البحث:

٤-٧-١ نتائج البحث:

أ) النتائج المتعلقة بمدى توافر السمات الشخصية الخمسة (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

توافرت كل من الشخصية (المنفتحة على الخبرة والشخصية الوجدانية) بدرجة كبيرة لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، حيث حصلت الشخصية المنفتحة على الخبرة على المرتبة الأولى. في حين توافرت كل من الشخصية (الاجتماعية، التوافقية (الطيبة)، العصابية) بدرجة متوسطة.

ب) النتائج المتعلقة بمدى توافر خصائص وسمات كل من الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي – الإجرائي –السلبي) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

إن نمط القيادة السائد في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق هو نمط القيادة التحويلي (حيث توافرت جميع أبعاده الأربعة بدرجة كبيرة لدى المدراء)، يليه نمط القيادة التبادلي والذي توافر أيضاً بدرجة كبيرة لدى المدراء (حيث توافر بُعد الإدارة بالاستثناء بدرجة أكبر من بُعد المكافأة المشروطة)، ثم نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) الذي توافر بدرجة متوسطة.

ج) النتائج المتعلقة بمدى وجود تأثير للسمات الشخصية للمرؤوسين (العصابية – الاجتماعية –المنفتحة على الخبرة –التوافقية –الوجدانية) في الأنماط القيادية المُتّبعة لدى المدراء (التحويلي –الإجرائي –السلبي) في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق:

- وجود تأثير معنوي (للشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية الاجتماعية) للمرؤوسين في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء في الجامعات بشكل أكبر من باقي السمات.
- وجود تأثير معنوي (للشخصية التوافقية والشخصية الوجدانية) للمرؤوسين في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء في الجامعات بشكل أكبر من باقي السمات.
- وجود تأثير معنوي ضعيف جداً للشخصية الوجدانية للمرؤوسين في نمط القيادة السلبي لدى المدراء في الجامعات.

د) النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات الأنماط القيادية المُتّبعة لدى المدراء (التحويلي –الإجرائي – السلبي) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

أولاً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الديموغرافية:

- إن التباين في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يعود لإختلاف فئات العمر وذلك لصالح الفئة (٣٠ – ٤٥ سنة).
- لا يوجد تباين واضح في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التحويلية يُعزى لإختلاف كل من (المؤهل العلمي– عدد سنوات الخبرة– النوع الاجتماعي).

ثانياً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية (الإجرائية) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

- لا يوجد تباين واضح في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يُعزى لإختلاف كل من (فئات العمر– النوع الاجتماعي).
- إن التباين في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يعود لإختلاف المؤهل العلمي وذلك لصالح الفئة (إجازة جامعية).
- إن التباين في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة التبادلية يعود لإختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الفئة (من٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية (عدم التدخل) بتباين خصائصهم الديموغرافية:

- ❖ لا يوجد تباين واضح في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق لسمات وخصائص القيادة السلبية يُعزى لإختلاف كل من (فئات العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- النوع الاجتماعي).

٤-٧-٢ توصيات البحث:

على ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث ما يلي:

١. أن يولي متخذو القرار في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق السمات الشخصية للمرؤوسين قسطاً وافراً من الأهمية المطلوبة عند اختيار كلٍ منهم للتعيين في المناصب الوظيفية المختلفة وفق ما يلي:

أ- تعيين المرؤوسين ذوي الشخصية الوجدانية (الضمير الحي) في المناصب التي يشكل فيها الإنجاز قيمة هامة ضرورية تعتمد على التفكير المتأني قبل البدء بالعمل والاحتكام إلى الضمير كالأعمال المالية والمحاسبية.

ب- تعيين المرؤوسين ذوي الشخصية الاجتماعية في المناصب التي تتطلب تفاعلاً متواصلاً مع الآخرين كالأعمال المتعلقة بشؤون الطلاب والامتحانات.

ت- تعيين المرؤوسين ذوي الشخصية التوافقية في المناصب التي تحتاج إلى التعاون والتوافق مع الآخرين واحترام مشاعرهم كالأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتسويق والعلاقات العامة.

ث- تعيين المرؤوسين ذوي الشخصية العصابية في المناصب التي لا تحتاج إلى تفاعل كبير مع الآخرين كالأعمال المكتبية والهندسية.

٢. من المفضل تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات من القادة التحويليين، أما المواقع التنفيذية الأدنى فيمكن الاعتماد على القادة التبادليين لشغلها.

٣. يُفضّل التزام المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بالسمات الشخصية الإيجابية (كالشخصية المنفتحة على الخبرة والاجتماعية والوجدانية) والابتعاد عن السمات السلبية (كالشخصية العصابية) خاصةً وأن هذه الشخصية قد توافرت بدرجة عالية نسبياً لدى المرؤوسين، بما يكفل المحافظة على مستوى عالٍ من الروح المعنوية للعاملين وضمان مستوى كافٍ من الإنتاجية في العمل.

٤. يوصي الباحث بإعادة تأهيل المرؤوسين الذين لم يتصفوا بالسمات الشخصية المناسبة للعمل (كالعصبية الزائدة) من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المطلوبة، عبر تنفيذ دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي والبرمجة اللغوية العصبية.

٥. العمل على الاستفادة من المرؤوسين ذوي الشخصية المنفتحة على الخبرة بما يملكونه من آراء وأفكار جديدة وحلول إبداعية غير تقليدية ومرونة مرتفعة في حل المشكلات التي تواجهها مختلف الجامعات من خلال تمكينهم في العمل ومنحهم سلطات كافية لاتخاذ القرارات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية في العمل، مع ضرورة مكافأتهم على ما يقدمونه من حلول فعّالة في ظل وجود قيادة تحويلية تدعم وتقدّر جهودهم.

٦. باعتبار أن كلاً من الشخصية الاجتماعية والتوافقية قد توافرت بنسبة عالية تقريباً لدى العاملين، أنصح الجامعات بالاستفادة من هذين النمطين في تكوين فرق عمل كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٧. يُفضّل ابتعاد المدراء في الجامعات عن اتّباع نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) خاصةً وأن هذا النمط قد توافر لديهم بنسبة متوسطة.

٤-٧-٣ بحوث مستقبلية مقترحة:

١. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لواقع السلوك القيادي للمدراء والسمات الشخصية للمرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق بشكل عام وتساعد في الدراسات المستقبلية المختلفة التي تتعلق بالأنماط القيادية للمدراء والسمات الشخصية للعاملين في هذه الجامعات.

٢. إجراء دراسة تتناول أثر السمات الشخصية لكل من القادة والمرؤوسين في نمط القيادة المُتّبع في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق ومعرفة هل تُظهر نفس السمات الشخصية للقادة والمرؤوسين نفس نمط القيادة المُتّبع في هذه الجامعات، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

٣. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على قطاعات مختلفة أو محافظات أخرى لمعرفة أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في نمط القيادة المُتّبع، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

٤. القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية لاختبار الدور الوسيط للذكاء العاطفي للقائد حول العلاقة بين سماته الشخصية ونمط القيادة الذي يتبعه وفقاً لها.

٥. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية لمعرفة مدى وجود فروق معنوية في آراء المرؤوسين حول توافر سماتهم الشخصية (المنفتحة على الخبرة، الاجتماعية، الوجدانية، التوافقية، العصابية)، باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

٦. القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية لاختبار الدور الوسيط للذكاء العاطفي للمرؤوسين حول العلاقة بين سماتهم الشخصية ونمط القيادة المُتّبع.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أباظة، آمال، (٢٠٠٠)، الأنماط السلوكية للشخصية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الآغا، محمد عثمان، (٢٠١١)، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البيالي، عبد الله، (٢٠٠٩)، العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الساعاتي، إسلام أحمد، (٢٠١٣)، دراسة لبعض العوامل المميزة لشخصية القائد السياسي وفق نظرية العوامل الخمسة الكبرى، رسالة ماجستير في علم النفس–كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- السكارنة، بلال، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية الفعّالة، عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكري، عماد، (٢٠١٠)، عوامل الشخصية الخمس الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب الجامعة، المؤتمر الإقليمي الثاني لعلم النفس، القاهرة.

- الصـــالح، جـــيلح، (٢٠٠٦)، أثـــر القيـــادة الإداريـــة علـــى أداء العـــاملين فـــي مجمـــع صـــيدال، رســـالة ماجســـتير فـــي العلـــوم الإداريـــة، الجزائـــر، كليـــة العلـــوم الاقتصادية.
- الطراونـــة، تحســـين أحمـــد، (٢٠١٠)، الأخـــلاق والقيـــادة، الريـــاض، جامعـــة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطيـــب، عزيـــز داود، والعبيـــدي، نـــاظم، (١٩٩١)، الشخصـــية بـــين الســـواء والمرض، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- العـــازمي، محمـــد بـــن تـــويلي، (٢٠٠٦)، القيـــادة التحويليـــة وعلاقتهـــا بالإبـــداع الإداري، دراســـة مســـحية علـــى العـــاملين المـــدنيين بـــديوان وزارة الداخليـــة، رســـالة ماجســـتير فـــي العلـــوم الادرايـــة، الريـــاض، جامعـــة نـــايف العربيـــة للعلـــوم الأمنية.
- العبيـــدي، محمـــد، (٢٠١١)، علـــم نفـــس الشخصـــية، عمّـــان، دار الثقافـــة للنشر والتوزيع.
- العتيبـــي، محمـــد بـــن حـــوال، (٢٠١٢)، الأنمـــاط الســـلوكية الجانحـــة وعلاقتهـــا بـــبعض ســـمات الشخصـــية، أطروحـــة دكتـــوراه فـــي العلـــوم الاجتماعيـــة، جامعـــة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العجمـــي، محمـــد حســـنين. (٢٠٠٨)، الاتجاهـــات الحديثـــة فـــي القيـــادة الإداريـــة والتنميـــة البشـــرية (طبعـــة أولـــى)، عمًـــان، دار المســـيرة للنشـــر والتوزيع.

- العنزي، يوسف بن سطام، (٢٠١٠)، الذكاء الانفعالي والسمات الشخصية لدى المنتكسين وغير المنتكسين على المخدرات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العيسوي، عبد الرحمن، (٢٠٠٢)، نظريات الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر.
- الغامدي، عبد المحسن، (٢٠١١)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- القحطاني، لاحق بن عبد الله، (٢٠٠٧)، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في علوم الادارة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكبيسي، محمد عيّاش، (٢٠١٠)، أنماط الشخصية وإشكالات القيادة والتربية في العمل الإسلامي المعاصر، الطبعة الأولى، عمّان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الميلادي، عبد المنعم، (٢٠٠٦)، الشخصية وسماتها، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- بخاري، الأمين، (٢٠٠٥)، مفهوم الشخصية، بيروت، مكتبة دير صابا.
- بن حمدان، عبد العزيز إبراهيم، (٢٠٠٩)، السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في قطاع الشرطة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جريبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة ترجمة بسيوني الرفاعي، الرياض، دار المريخ للنشر.
- حسن، ماهر، (٢٠٠٤)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، إربد، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسن، السيد، (٢٠٠٦)، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS.
- ذيب، إيمان، (٢٠١٠)، التفكير الجانبي وعلاقته بسمات الشخصية وفق أنموذج العوامل الخمسة للشخصية لدى طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٢٠١، ص ٥٤٠-٤٦٣.
- سالم، شروق، (٢٠١٣)، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- سدلر، فيليب، (٢٠٠٧)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، ط١، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- قنديل، علاء محمد، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- صالح، مازن، (٢٠٠٩)، تفسيرات الذات وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى مدرسي المرحلة الاعدادية، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة المستنصرية.
- عاشور، مي محمد، (٢٠١٢)، سمات الشخصية لدى العاملات بمهنة الشرطة وعلاقتها بالذكاء العاطفي وبعض المتغيرات، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الخالق، أحمد، (١٩٩٦)، قياس الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن، محمد، (١٩٩٨)، نظريات الشخصية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عرفات، فضيلة، (٢٠٠٩)، القياس النفسي المعاصر، الطبعة الثالثة، عمّان، مكتبة مجدلاوي.
- عطية، مصطفى كامل أبو العزم، (٢٠٠٧)، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتبة الجامعية الحديثة.

- عيـــد، محمـــد إبـــراهيم، (٢٠٠٠)، علـــم الـــنفس الاجتمـــاعي، القـــاهرة، مكتبـــة زهراء الشرق.
- كـــاظم، علـــي، (٢٠٠٢)، القـــيم النفســـية والعوامـــل الخمســـة الكبـــرى فـــي الشخصـــية، مجلـــة العلـــوم التربويـــة والنفســـية، المجلـــد ٣، العـــدد ٢، الصفحات ١٢-٤٠.
- كنعـــان، نـــواف، (١٩٩٥)، القيـــادة الإداريـــة، الريـــاض، دار العلـــوم للطباعـــة والنشر.
- محمـــد، أحمـــد صـــادق، (٢٠١٠)، علاقـــة القيـــادة التحويليـــة بتمكـــين العـــاملين فـــي الجامعـــات الفلســـطينية بقطـــاع غـــزة، رســـالة ماجســـتير فـــي العلـــوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مصـــطفى، يوســـف صـــالح، (٢٠٠٥)، الســـمات الخمســـة الكبـــرى فـــي الشخصـــية لـــدى مدرســـي الجامعـــة وعلاقتهـــا بـــبعض المتغيـــرات (بحـــث ميداني)، مجلة العلوم النفسية، المجلد ١، العدد ٩، الصفحات ٥٧-٧٢.
- منصـــور، عبيـــد جهيمـــان الشـــكره، (٢٠١٣)، دور القيـــادة التحويليـــة فـــي تحســـين مســـتوى الأداء لـــدى العـــاملين بـــالإدارة العامـــة للمـــرور، رســـالة ماجســـتير فـــي العلـــوم الإداريـــة، جامعـــة نـــايف العربيـــة للعلـــوم الأمنيـــة، الرياض.

- ناصر، حسن محمود، (٢٠١٠)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- هيبة، محمد، (٢٠١٠)، بنية نموذج العوامل الخمسة للشخصية باستخدام القائمة المختصرة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عين شمس.
- ويلسون، جلين، (٢٠٠٠)، سيكولوجية فنون الآداب، ترجمة شاكر عبد الحميد، الكويت، عالم المعرفة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AlHarthi, Ayedh. & Al Shehri, Othman. (2013). Leadership Style among Middle Managers in Saudi Ministry of Health. European Scientific Journal, vol.9, No.26, pp 153-175.
- Almlund, Mathilde., Duckworth, Angela. Lee., Heckman, James., & Kautz, Tim. (2011). Personality Psychology and Economics. Philadelphia: Elsevier B.V.
- Avolio, B. (1991). Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership. Journal of European Industrial Training, vol.15, pp 9-16.
- Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol.72, pp. 72–92.
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal of Social Psychology, vol.146, No.1, pp 51-64.
- Barbuto, John. E., Matkin, Gina. S., Fritz, Susan., & Marx, David B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. Journal of University of Nebraska - Lincoln, vol.56, No.4, pp 71-83.

- Barnett, K., & McCormick, J., (2005). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem? Journal of Educational Administration, Vol. 39, No. 1, pp. 24-46.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. United States, library of congress.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics. vol.3, No.2, pp.19-31.
- Bono, Joyce. E., Hooper, Amy. C., & David, J. Yoon. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. The Leadership Quarterly, Vol. 23, No. 1, pp. 132-145.
- Boram, Do., Rhee, Seung Yoon., & Park, Hyewon. (2009). the effect of Follower Affect and Organizational Commitment on the Perception of Distant Leadership. Journal of Applied Social Psychology, Vol. 35, No. 4, pp. 438-456.
- Brandt, Tiina., & Laiho, Maarit. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34, No. 1, pp. 44-66.
- Bratton, J., & Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership. Library of Congress Publishing, United States.

- Broome, Marion. (2013). Self-Reported Leadership Styles of Deans of Baccalaureate and Higher Degree Nursing Programs in The United States. Journal of Professional Nursing, Vol.29, No. 6, pp 323-329.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior an Introductory text. Prentice Hall, England.
- Chuang, Tsai. Hua. (2009). The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention "Taiwan Insurance Industry as an example". Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (2005). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey Bass, San Francisco.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R., (1992). Four Ways Five Factors Are Basic. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 13, No. 6, pp. 653-665.
- Ehrhart, Mark. G., & Klein, Katherine. J. (2011). Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: the influence of Follower Values and Personality. The Leadership Quarterly, Vol. 1, No. 12, pp. 153-179.
- Emery, Cécile., Calvard, Thomas. S., & Pierce, Meghan. E. (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. Group Processes Intergroup Relations, Vol. 16, No. 1, pp. 28-45.

- Felfe, Jörg., & Schyns, Birgit. (2006). the Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, a Study, and a Research Agenda. Small Group Research, Vol. 37, No. 5, pp. 522-539.
- Felfe, Jörg., & Schyns, Birgit. (2010). Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis. British Journal of Management, Vol. 21, No. 1, pp. 393-410.
- Griffin, Richey. W., & Ronald, J. E. Bret. (2006). Business 8th Edition. Pearson prentice Hall, New Jersey.
- Harold, F. O'Neil. (2005). increase your personal productivity and effectiveness. Harvard Business Press.
- Hautala, Tiina. (2005). The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 11, No. 4, pp. 84-92.
- Hetland, Hilde., Sandal, Gro. Mjeldheim., & Johnsen, Tom. Backer. (2008). Followers' Personality and Leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 14, No. 4, pp. 322-331.
- Howard, P.J., (1995). The Big Five quick start: an introduction to the Five-Factor Model of Personality for human resource professionals. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.
- Hrivnak, George. A., & Nielsen, Tjai. M. (2008). Leader-Follower Extraversion Congruence and Follower Perceptions of Transformational Leadership: A Test Using Response Surface Modeling. George Washington University.

- Kandalla, Haritha. Vashti., & Krishnan, Venkat. R. (2007). Impact of Follower Personality and Organizational Structure on Transformational Leadership. Global Business Review, Vol. 5, No. 1, pp. 15-25.
- Krejcie, R., Morgan, D. (2005). Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, No. 5, pp. 607-610.
- Kuhn, Thomas. M. (2011). The Relationship Between Employee Personality Traits And Preferred Leadership Style. University of Nevada, Las Vegas.
- Kuo, Tsung. Hsien., Ho, Li. An., Wu ,Ya. Jung., & Lin, Chien. Ting. (2010). The factors influencing employees' attitudes in high-tech environment. Industrial Management & Data Systems, Vol. 110, No. 7, pp. 1054-1072.
- kuratko, Donald. F., & welsch, Harold. p. (2004). Strategic Entrepreneurial Growth, second Edition. Thomson, Ohio.
- Maxwell, J. C. (1998). Developing the Leader within You, Nashville, Tennessee, USA, Thomas Nelson Inc.
- McCrae, R., & costa, P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. Journal of Personality, Vol.60, pp. 175-215.
- Michael, A.P. (2008). Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership. Unpublished doctoral dissertation, University of Phoenix, North America.

- Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction. Journal of Nursing Management, Vol.13, No.1, pp. 74-96.
- Northouse, P.G. (2013). Leadership Theory and Practice Sixth Edition. Sage publications, Inc, California.
- Palm, J. L. M. (2007). The relation between Leadership and Outcome Variables Follower Personality as a moderator. Utrecht University.
- Parmer, Lucinda., Green, Mark., Duncan, Phyllis., & Zarate, Catalina. (2013). the Relationship between Followers' Personality and Preferences in Leadership. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 10, No. 2, pp. 55-64.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, Vol. 3, No. 2, pp. 537-564.
- Ramachandran, V.S. (2012). Encyclopedia of Human Behavior Second Edition, Volume 1, London: Academic Press.
- Retamero, R., & Martos, M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach. Journal of Psychology, Vol. 62, pp. 97-114.
- Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior. Pearson Education International, New Jersey.
- Robbins, Stephen. P., & Judge, Timothy. A. (2013). Organizational Behavior, 15th Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Salter, Charles., Green, Mark., Duncan, Phyllis., Berre, Anne., & Torti, Charles. (2010). Virtual Communication, Transformational Leadership, and Implicit Leadership. Journal of Leadership Studies, Vol. 4, No. 2, pp. 6-17.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2005). Theories of Personality. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Trofino, A.J. (2000). "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations". International Nursing Review, Vol. 47, pp. 55-64.
- Turner, N., & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. vol. 87, No. 2, pp. 304-311.
- Yearout, S., & Miles, G. (2011). Growing Leaders. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations, 6th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- http://personalityresearch.org/
- http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly/
- http://www.sagepublications.com/
- http://www.springer.com/business+%26+management?SGWID=0-40517-0-0-0
- http://first.emeraldinsight.com/index.htm
- http://www.ebscohost.com/
- http://www.sciencedirect.com/
- http://mohe.gov.sy/mohe/index.php?node=5510&cat=1717&
- http://damascusuniversity.edu.sy/2011-09-11-08-43-14/2011-09-11-08-55-48

الملاحق

ماحق رقم / ١ /
الاستبيان

استبيان حول السمات الشخصية للمرؤوسين

السادة الموظفون المحترمون

تحية طيبة

يقوم الباحث بدراسة علمية **حول السمات الشخصية وعلاقتها ببعض المتغيرات في بيئة العمل** يرجى التكرم بتعبئة الاستبيان بوضع إشارة أمام البديل الذي يتفق مع رأيك، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة فيرجى إعطاء هذا الاستبيان الاهتمام والدقة في الإجابة.

وشكراً لتعاونكم

١-<u>البيانات الوظيفية والشخصية:</u>

النوع الاجتماعي	**ذكر**	**أنثى**		
العمر	**أقل من ٣٠ سنة**	**٣٠-٤٥ سنة**	**أكثر من ٤٥ سنة**	
المؤهل العلمي	**أقل من إجازة جامعية**	**إجازة جامعية**	**دراسات عليا**	
عدد سنوات الخبرة	**أقل من ٥ سنوات**	**من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات**	**من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة**	**من ١٥ سنة فما فوق**

٢ –يرجى تحديد العبارات التي تصف سماتك الشخصية من وجهة نظرك:

	العامل	تنطبق عليّ بدرجة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
١-	أنا لست قلقاً					
٢-	أحب أن يكون حولي عدداً كبيراً من الناس					
٣-	أحاول أن أكون لطيفاً مع كل فرد ألتقي به					
٤-	لا أحب أن أبدد وقتي في أحلام اليقظة					
٥-	أحتفظ بممتلكاتي نظيفة ومرتبة					
٦-	أشعر بأنني أقل من الآخرين					
٧-	أضحك بسهولة					
٨-	أسعى لإنجاز الأشياء في وقتها المحدد					
٩-	عندما أكون تحت قدر هائل من الضغوط أشعر بأنني سأنهار					
١٠-	عندما أستدل على الطريق الصحيحة لعمل شيء ما استمر إليها					
١١-	لا أعتبر نفسي شخصاً مزعجاً					
١٢-	أدخل كثيراً في نقاش مع أفراد عائلتي وزملائي في العمل					
١٣-	تعجبني التصاميم الموجودة في الفن والطبيعة					
١٤-	يعتقد البعض أنني مغرور					
١٥-	لست بالشخص الذي يحافظ جداً على النظام					
١٦-	استمتع بالتحدث مع الناس					
١٧-	نادراً ما أشعر بالوحدة والكآبة					

١٨-	الطلاب الذين يستمعون إلى نقاشات وحوارات مجادلة تشوش تفكيرهم وتضللهم					
١٩-	أفضل التعاون مع الآخرين على التنافس معهم					
٢٠-	أحاول إنجاز الأعمال الموكلة لي بضمير					
٢١-	أشعر كثيراً بالتوتر والنرفزة					
٢٢-	أحب أن أتواجد في المكان الذي يوجد فيه نشاط					
٢٣-	لست ممن يتأثرون كثيراً بالشعر					
٢٤-	أميل إلى الشك والسخرية من نوايا الآخرين					
٢٥-	لدي مجموعة واضحة من الأهداف أسعى إلى تحقيقها بطريقة مُنظّمة					
٢٦-	أحياناً أشعر أنه لا قيمة لي					
٢٧-	أفضل عادة عمل الأشياء بمفردي					
٢٨-	أجرب الأكلات الجديدة والأجنبية					
٢٩-	أعتقد أن معظم الناس سوف تستغلك إذا سمحت لهم بذلك					
٣٠-	أضيع الكثير من الوقت قبل أن أستقر لكي أعمل					
٣١-	نادراً ما أشعر بالقلق أو الخوف					
٣٢-	أشعر كثيراً وكأنني أفيض قوةً ونشاطاً					
٣٣-	نادراً ما ألاحظ المشاعر والحالات المزاجية التي تحدثها البيئات المختلفة					
٣٤-	يحبني معظم الناس الذين أعرفهم					
٣٥-	أعمل باجتهاد لتحقيق أهدافي					

-٣٦	أغضب كثيراً من الطريقة التي يعاملني بها الناس					
-٣٧	أنا شخص مبتهج ومفعم بالحيوية والنشاط					
-٣٨	أعتقد أنه لا بد من اللجوء للمرجعيات الدينية للبت في الأمور الأخلاقية					
-٣٩	يعتقد بعض الناس أنني بارد وحذر					
-٤٠	عندما أتعهد بشيء أستطيع دائماً الالتزام به ومتابعته للنهاية					
-٤١	غالباً عندما تسوء الأمور تفتر همتي وأشعر بالاستسلام					
-٤٢	إنني لست بمتفائل مبتهج					
-٤٣	أشعر بنوبة من الاستثارة أو القشعريرة عندما أقرأ شعراً أو قطعة من الفن					
-٤٤	أنا صلب الرأي ومتشدد في اتجاهاتي					
-٤٥	أحياناً لا يوثق بي ولا يعتمد على كما ينبغي					
-٤٦	نادراً ما أكون حزيناً أو مكتئباً					
-٤٧	حياتي تجري بسرعة					
-٤٨	لدي اهتمام قليل في التأمل في الطبيعة أو الظروف الإنسانية					
-٤٩	أحاول أن أكون حذراً ويقظاً ومراعٍ لمشاعر الآخرين					
-٥٠	أنا إنسان منتج دائماً أنهي العمل					
-٥١	أشعر بالعجز وبحاجة لشخص ليحل مشاكلي					
-٥٢	أنا شخص نشيط جداً					
-٥٣	لدي الكثير من حب الاستطلاع الفكري					

٥٤-	إذا لم أكن أحب بعض الناس أَدَعُهُم يعرفون ذلك					
٥٥-	أنا غير قادر على أن أكون منظماً					
٥٦-	عندما أشعر بالخجل أحاول الاختفاء					
٥٧-	أفضل أن أدبر أمور نفسي عن أن أكون قائداً للآخرين					
٥٨-	إذا كان ضرورياً يمكن أن أتحايل على الناس للحصول على ما أريد					
٥٩-	أكافح من أجل التميز في كل شيء أقوم به					
٦٠-	كثيراً ما أستمتع بالتأمل في النظريات والأفكار المجردة					

يوضح الجدول التالي توزيع فقرات القائمة على الأبعاد

الشخصية	أرقام العبارات	العدد
العصابية	٦- ١١- ٢١- ٢٦- ٣٦- ٤٠- ٥٠- ٥٥- ١-١٦- ٣١- ٤٥	١٢
الاجتماعية	٢-٧-١٢-١٧-٢٢-٢٧-٣٢- ٣٧-٤١-٤٦-٥١-٥٦	١٢
المنفتحة على الخبرة	٣-٨-١٣-١٨-٢٣-٢٨-٣٣- ٤٢-٤٧-٥٢-٥٧-٦٠	١٢
الطيبة (التوافقية)	٤-٩-١٤-١٩-٢٤-٢٩-٣٤- ٣٨-٤٣-٤٨-٥٣-٥٨	١٢
الوجدانية	٥-١٠-١٥-٢٠-٢٥-٣٠-٣٥- ٣٩-٤٤-٤٩-٥٤-٥٩	١٢
المجموع	٦٠	٦٠

٣-فيما يلي عدد من العبارات التي تصف علاقة المدير لديكم بالمرؤوسين يرجى تحديد هذه العبارات التي تصف سلوك مديرك المباشر من وجهة نظرك:

	عبارات الاستجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	يُظهر القوة والثقة والحماس					
٢	يُعبر للآخرين ببعض الكلمات البسيطة بما ينبغي القيام به					
٣	يُمكّن الآخرين من النظر إلى المشاكل بطرق جديدة					
٤	يُساعد الآخرين في تطوير ذاتهم					
٥	يقول للآخرين ما يجب القيام به من أجل المكافأة					
٦	يشعر بالارتياح عندما يقوم الآخرون بأعمالهم وفق المعايير المتفق عليها					
٧	يشعر بالسعادة عندما يقوم الآخرون بأعمالهم دون الرجوع إليه					
٨	ملتزم بالمعايير الأخلاقية					
٩	يُقدم رؤية مقنعة لما يمكن القيام به					
١٠	يُقدم طرق جديدة للنظر إلى الأمور الصعبة ومعالجتها					
١١	يُقدم للآخرين وجهة نظره ورأيه في أعمالهم					
١٢	يكافئ الذين يتمكنون من الوصول إلى الهدف المطلوب					
١٣	لا يقوم بأي تغيير طالما الأمور تسير على خير ما يرام					
١٤	يعتقد أن ما يفعله الآخرون يسير على خير ما يرام					
١٥	يحظى بثقة واحترام الآخرين					
١٦	يساعد الآخرين في الحصول على الفائدة من عملهم					

١٧	**يسعى مع الآخرين للتوصل إلى أفكار جديدة لم تكن مطروحة من قبل**					
١٨	**يعطي انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معه**					
١٩	**يلفت انتباه الآخرين إلى كيفية الحصول على النتائج المرجوَة**					
٢٠	**يقوم بإعلام الآخرين بالمعايير التي يستطيعون من خلالها ترجمة واجباتهم ومهامهم على أرض الواقع بغية تحقيقها**					
٢١	**لا يطلب من الآخرين القيام بعمل، إلا ما هو ضروري**					

أبعاد القيادة التحويلية:

١ – التأثير المثالي: ١ + ٨ + ١٥

٢ – التحفيز الإلهامي: ٢ + ٩ + ١٦

٣ – التحفيز الروحي: ٣ + ١٠ + ١٧

٤ – الاعتبارات الفردية: ٤ + ١١ + ١٨

بُعدي القيادة الإجرائية (التبادلية):

١ – المكافأة المشروطة: ٥ + ١٢ + ١٩

٢ – الإدارة بالاستثناء: ٦ + ١٣ + ٢٠

بُعد القيادة بعدم التدخل: ٧ + ١٤ + ٢١

ماحق رقم / ٢ /
جداول تحليل البيانات

جدول رقم (٧)

مدى توافر سمات الشخصية العصابية لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
١	أنا لست قلقاً	ع	٥٧	٦٤	١٤٢	٦٠	١٥	٢,٧٤	١,٠٧٥
		%	١٦,٩	١٨,٩	٤٢	١٧,٨	٤,٤		
٦	أشعر بأنني أقل من الآخرين	ع	١٦٤	١٠٠	٥٥	١٥	٤	١,٨٠	٠,٩٤٦
		%	٤٨,٥	٢٩,٦	١٦,٣	٤,٤	١,٢		
١١	لا أعتبر نفسي شخصاً مزعجاً	ع	٨١	٦٦	٩٥	٧٠	٢٦	٢,٦٩	١,٢٥٥
		%	٢٤	١٩,٥	٢٨,١	٢٠,٧	٧,٧		
١٦	استمتع بالتحدث مع الناس	ع	٢٦	٤٢	١٢٤	١٢١	٢٥	٣,٢٣	١,٠١٨
		%	٧,٧	١٢,٤	٣٦,٧	٣٥,٨	٧,٤		
٢١	أشعر كثيراً بالتوتر والنرفزة	ع	٦٠	١٠٥	١١١	٣٩	٢٣	٢,٥٩	١,١١٤
		%	١٧,٨	٣١,١	٣٢,٨	١١,٥	٦,٨		
٢٦	أحياناً أشعر أنه لا قيمة لي	ع	٢٠٧	٥٩	٤٤	٢٠	٨	١,٧١	١,٠٥٣
		%	٢١,٦	١٧,٥	١٣	٥,٩	٢,٤		
٣١	نادراً ما أشعر بالقلق أو الخوف	ع	٥٣	٨٥	١٢٦	٥٢	٢٢	٢,٧١	١,٠٩٨
		%	١٥,٧	٢٥,١	٣٧,٣	١٥,٤	٦,٢		
٣٦	أغضب كثيراً من الطريقة التي يعاملني بها الناس	ع	٤٩	١٠٢	١١٠	٤٢	٣٥	٢,٧٤	١,١٦٥
		%	١٤,٥	٣٠,٢	٣٢,٥	١٢,٤	١٠,٤		
٤٠	عندما أتعهد بشيء أستطيع دائماً الالتزام به ومتابعته للنهاية	ع	٣٠	٢٦	٣٨	١٣٥	١٠٩	٣,٧٩	١,٢٢٥
		%	٨,٩	٧,٧	١١,٢	٣٩,٩	٣٢,٢		
٤٥	أحياناً لا يوثق بي ولا يعتمد على كما ينبغي	ع	١٨٠	٨٤	٥٤	١٥	٥	١,٧٦	٠,٩٧٤
		%	٥٣,٣	٢٤,٩	١٦	٤,٤	١,٥		
٥٠	أنا إنسان منتج دائماً أنهي العمل	ع	٥٢	٤٠	٣٩	١٣٣	٧٤	٣,٤١	١,٣٥٨
		%	١٥,٤	١١,٨	١١,٥	٣٩,٣	٢١,٩		
٥٥	أنا غير قادر على أن أكون منظماً	ع	١٤٩	٩٢	٧٧	١٢	٨	١,٩٣	١,٠١١
		%	٤٤,١	٢٧,٢	٢٢,٨	٣,٦	٢,٤		
المتوسط = ٢,٦٥									

جدول رقم (٨)

مدى توافر سمات الشخصية الاجتماعية لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
٢	أحب أن يكون حولي عدداً كبيراً من الناس	ع	٥	٩	٤٨	١٠٩	١٦٧	٤,٢٥	٠,٩٠٢
		%	١,٥	٢,٧	١٤,٢	٣٢,٢	٤٩,٤		
٧	أضحك بسهولة	ع	٢٩	٥٣	١٣٥	٧٤	٤٧	٣,١٧	١,١١٨
		%	٨,٦	١٥,٧	٣٩,٩	٢١,٩	١٣,٩		
١٢	أدخل كثيراً في نقاش مع أفراد عائلتي وزملائي في العمل	ع	٧	٢٨	١١٠	١١١	٨٢	٣,٦٩	٠,٩٩٦
		%	٢,١	٨,٣	٣٢,٥	٣٢,٨	٢٤,٣		
١٧	نادراً ما أشعر بالوحدة والكآبة	ع	٤	١٧	٨٨	١١٧	١١٢	٣,٩٣	٠,٩٤٨
		%	١,٢	٥	٢٦	٣٤,٦	٣٣,١		
٢٢	أحب أن أتواجد في المكان الذي يوجد فيه نشاط	ع	٤	١٢	٤٤	٥٩	٢١٩	٤,٤١	٠,٩٢٧
		%	١,٢	٣,٦	١٣	١٧,٥	٦٤,٨		
٢٧	أفضل عادة عمل الأشياء بمفردي	ع	١٩	٥٠	١١٣	٨٢	٧٤	٣,٤٢	١,١٤٨
		%	٥,٦	١٤,٨	٣٣,٤	٢٤,٣	٢١,٩		
٣٢	أشعر كثيراً وكأنني أفيض قوةً ونشاطاً	ع	١٥	١٩	١٢٠	١٤٣	٤١	٣,٥٢	٠,٩٣٥
		%	٤,٤	٥,٦	٣٥,٥	٤٢,٣	١٢,١		
٣٧	أنا شخص مبتهج ومفعم بالحيوية والنشاط	ع	١٥	١٤	٩٨	١٣١	٨٠	٣,٧٣	١,٠١١
		%	٤,٤	٤,١	٢٩	٣٨,٨	٢٣,٧		
٤١	غالباً عندما تسوء الأمور تفتر همتي وأشعر بالاستسلام	ع	٥٨	١١٢	١٢٣	٢٨	١٧	٢,٥١	١,٠٣١
		%	١٧,٢	٣٣,١	٣٦,٤	٨,٣	٥		
٤٦	نادراً ما أكون حزيناً أو مكتئباً	ع	٣٩	٦٩	١٤٧	٥١	٣٢	٢,٩١	١,٠٩١
		%	١١,٥	٢٠,٤	٤٣,٥	١٥,١	٩,٥		
٥١	أشعر بالعجز وبحاجة لشخص ليحل مشاكلي	ع	١٤٠	١٠١	٨٣	٨	٦	١,٩٣	٠,٩٥٥
		%	٤١,٤	٢٩,٩	٢٤,٦	٢,٤	١,٨		
٥٦	عندما أشعر بالخجل أحاول الاختفاء	ع	٦١	٨٢	١٢١	٥١	٢٣	٢,٦٨	١,١٣٦
		%	١٨	٢٤,٣	٣٥,٨	١٥,١	٦,٨		
المتوسط = ٣,٣٥									

جدول رقم (٩)

مدى توافر سمات الشخصية المنفتحة على الخبرة لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
٣	أحاول أن أكون لطيفاً مع كل فرد ألتقي به	ع	٨	٨	٧٣	١٥٧	٩٢	٣,٩٤	٠,٨٩١
		%	٢,٤	٢,٤	٢١,٦	٤٦,٤	٢٧,٢		
٨	أسعى لإنجاز الأشياء في وقتها المحدد	ع	١٠	١١	٨٩	١٣٩	٨٩	٣,٨٥	٠,٩٥٠
		%	٣	٣,٣	٢٦,٣	٤١,١	٢٦,٣		
١٣	تعجبني التصاميم الموجودة في الفن والطبيعة	ع	١٠	٣٤	١١٠	١٢١	٦٣	٣,٥٧	١,٠٠٠
		%	٣	١٠,١	٣٢,٥	٣٥,٨	١٨,٦		
١٨	الطلاب الذين يستمعون إلى نقاشات وحوارات مجادلة تشوش تفكيرهم وتضللهم	ع	١٦	٣٩	٩١	١٠١	٩١	٣,٦٣	١,١٣٦
		%	٤,٧	١١,٥	٢٦,٩	٢٩,٩	٢٦,٩		
٢٣	لست ممن يتأثرون كثيراً بالشعر	ع	١٢	٣٥	٨٢	١٠٦	١٠٣	٣,٧٤	١,١٠٥
		%	٣,٦	١٠,٤	٢٤,٣	٣١,٤	٣٠,٢		
٢٨	أجرب الأكلات الجديدة والأجنبية	ع	١٧	٢٢	٩٥	١٠٧	٩٧	٣,٧٢	١,١٠٠
		%	٥	٦,٥	٢٨,١	٣١,٧	٢٨,٧		
٣٣	نادراً ما ألاحظ المشاعر والحالات المزاجية التي تحدثها البيئات المختلفة	ع	١٤	٢٨	٧٠	١١١	١١٥	٣,٨٤	١,١٠٩
		%	٤,١	٨,٣	٢٠,٧	٣٢,٨	٣٤		
٤٢	إنني لست بمتفائل مبتهج	ع	٨	٤٣	٨٤	١٠٤	٩٩	٣,٧٢	١,٠٩٠
		%	٢,٤	١٢,٧	٢٤,٩	٣٠,٨	٢٩,٣		
٤٧	حياتي تجري بسرعة	ع	٣	١٤	١١١	١١٨	٩٢	٣,٩٨	٢,٨٧٥
		%	٠,٩	٤,١	٣٢,٨	٣٤,٩	٢٦,٩		
٥٢	أنا شخص نشيط جداً	ع	٣	٥	٩٦	١٤٢	٩٢	٣,٩٣	٠,٨٣٢
		%	٠,٩	١,٥	٢٨,٤	٤٢	٢٧,٢		
٥٧	أفضل أن أدبر أمور نفسي عن أن أكون قائداً للآخرين	ع	١	٣٤	٩٨	١٢١	٨٤	٣,٧٥	٠,٩٥٢
		%	٠,٣	١٠,١	٢٩	٣٥,٨	٢٤,٩		
٦٠	كثيراً ما أستمتع بالتأمل في النظريات والأفكار المجردة	ع	٣٩	٥٨	١١٧	٦٦	٥٨	٣,١٤	١,٢٢٥
		%	١١,٥	١٧,٢	٣٤,٦	١٩,٥	١٧,٢		
المتوسط = ٣,٧٣									

جدول رقم (١٠)

مدى توافر سمات الشخصية الطيبة (التوافقية) لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
٤	لا أحب أن أبدد وقتي في أحلام اليقظة	ع	٧	٣١	١٢٣	٩٦	٨١	٣,٦٣	١,٠١١
		%	٢,١	٩,٢	٣٦,٤	٢٨,٤	٢٤		
٩	عندما أكون تحت قدر هائل من الضغوط أشعر بأنني سأنهار	ع	٤١	٧١	١٠١	٦٨	٥٧	٣,٠٩	١,٢٥٢
		%	١٢,١	٢١	٢٩,٩	٢٠,١	١٦,٩		
١٤	يعتقد البعض أنني مغرور	ع	٧٩	٨٠	١١٦	٤٩	١٤	٢,٥٢	١,١٢٢
		%	٢٣,٤	٢٣,٧	٣٤,٣	١٤,٥	٤,١		
١٩	أفضل التعاون مع الآخرين على التنافس معهم	ع	١٣	١٥	٧٧	١٥٦	٧٧	٣,٨٠	٠,٩٧٠
		%	٣,٨	٤,٤	٢٢,٨	٤٦,٢	٢٢,٨		
٢٤	أميل إلى الشك والسخرية من نوايا الآخرين	ع	١٣٨	٨١	٨٦	٢٢	١١	٢,٠٧	١,١٠٢
		%	٤٠,٨	٢٤	٢٥,٤	٦,٥	٣,٣		
٢٩	أعتقد أن معظم الناس سوف تستغلك إذا سمحت لهم بذلك	ع	٣١	٥٦	١١٩	٨٤	٤٨	٣,١٨	١,١٤٩
		%	٩,٢	١٦,٦	٣٥,٢	٢٤,٩	١٤,٢		
٣٤	يحبني معظم الناس الذين أعرفهم	ع	٦	٤	٧٧	١٦٨	٨٣	٣,٩٤	٠,٨٢٤
		%	١,٨	١,٢	٢٢,٨	٤٩,٧	٢٤,٦		
٣٨	أعتقد أنه لا بد من اللجوء للمرجعيات الدينية للبت في الأمور الأخلاقية	ع	٨٨	٣٩	١٠٤	٦٠	٤٧	٢,٨٢	١,٣٦٥
		%	٢٦	١١,٥	٣٠,٨	١٧,٨	١٣,٩		
٤٣	أشعر بنوبة من الاستثارة أو القشعريرة عندما أقرأ شعراً أو قطعة من الفن	ع	٨٨	٨٥	١٠١	٤٣	٢١	٢,٤٨	١,١٨٤
		%	٢٦	٢٥,١	٢٩,٩	١٢,٧	٦,٢		
٤٨	لدي اهتمام قليل في التأمل في الطبيعة أو الظروف الإنسانية	ع	٧	٩	٥٣	٩٥	١٧٤	٤,٢٤	٠,٩٥٣
		%	٢,١	٢,٧	١٥,٧	٢٨,١	٥١,٥		
٥٣	لدي الكثير من حب الاستطلاع الفكري	ع	٩	٢٧	٩٨	١١٧	٨٧	٣,٧٣	١,٠١٨
		%	٢,٧	٨	٢٩	٣٤,٦	٢٥,٧		
٥٨	إذا كان ضرورياً يمكن أن أتحايل على الناس للحصول على ما أريد	ع	٢٩	٤٩	١١١	٦٩	٨٠	٣,٣٦	١,٢٣٠
		%	٨,٦	١٤,٥	٣٢,٨	٢٠,٤	٢٣,٧		
المتوسط = ٣,٢٤									

جدول رقم (١١)

مدى توافر سمات الشخصية الوجدانية لدى المرؤوسين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
٥	أحتفظ بممتلكاتي نظيفة ومرتبة	ع	٩	٣٤	٩٩	١١٥	٨١	٣,٩٤	٠,٨٩١
		%	٢,٧	١٠,١	٢٩,٣	٣٤	٢٤		
١٠	عندما أستدل على الطريق الصحيحة لعمل شيء ما استمر إليها	ع	٥	٥	٥٢	١٦٦	١١٠	٣,٨٥	٠,٩٥٠
		%	١,٥	١,٥	١٥,٤	٤٩,١	٣٢,٥		
١٥	لست بالشخص الذي يحافظ جداً على النظام	ع	١٤٦	٨٤	٦٩	٢٩	١٠	٣,٥٧	١,٠٠٠
		%	٤٣,٢	٢٤,٩	٢٠,٤	٨,٦	٣		
٢٠	أحاول إنجاز الأعمال الموكلة لي بضمير	ع	٤	١٣	١٠	٨٢	٢٢٩	٣,٦٣	١,١٣٦
		%	١,٢	٣,٨	٣	٢٤,٣	٦٧,٨		
٢٥	لدي مجموعة واضحة من الأهداف أسعى إلى تحقيقها بطريقة مُنظّمة	ع	٧	٣١	١٢٣	٩٦	٨١	٣,٧٤	١,١٠٥
		%	٢,١	٩,٢	٣٦,٤	٢٨,٤	٢٤		
٣٠	أضيع الكثير من الوقت قبل أن أستقر لكي أعمل	ع	١٥	٢٦	٨٨	١١٧	٩٢	٣,٧٢	١,١٠٠
		%	٤,٤	٧,٧	٢٦	٣٤,٦	٢٧,٢		
٣٥	أعمل باجتهاد لتحقيق أهدافي	ع	٥	١٢	٦٠	١٤٣	١١٨	٣,٨٤	١,١٠٩
		%	١,٥	٣,٦	١٧,٨	٤٢,٣	٣٤,٩		
٣٩	يعتقد بعض الناس أنني بارد وحذر	ع	٩	٣٤	٩٩	١١٥	٨١	٣,٧٢	١,٠٩٠
		%	٢,٧	١٠,١	٢٩,٣	٣٤	٢٤		
٤٤	أنا صلب الرأي ومتشدد في اتجاهاتي	ع	٥٢	٧٦	١١٧	٦٦	٢٧	٣,٩٨	٢,٨٧٥
		%	١٥,٤	٢٢,٥	٣٤,٦	١٩,٥	٨		
٤٩	أحاول أن أكون حذراً ويقظاً ومراعياً لمشاعر الآخرين	ع	٣	٤	٥٨	١٦٦	١٠٧	٣,٩٣	٠,٨٣٢
		%	٠,٩	١,٢	١٧,٢	٤٩,١	٣١,٧		
٥٤	إذا لم أكن أحب بعض الناس أَدَعُهُم يعرفون ذلك	ع	٦٧	٧٧	١١٤	٦٣	١٧	٣,٧٥	٠,٩٥٢
		%	١٩,٨	٢٢,٨	٣٣,٧	١٨,٦	٥		
٥٩	أكافح من أجل التميز في كل شيء أقوم به	ع	١٠	١٥	٥٩	١٤٤	١١٠	٣,١٤	١,٢٢٥
		%	٣	٤,٤	١٧,٥	٤٢,٦	٣٢,٥		
المتوسط = ٣,٥٨									

جدول رقم (١٣)

مدى توافر بعد التأثير المثالي (من أبعاد القيادة التحويلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يُظهر القوة والثقة والحماس	ع	٩	٣٤	٩٩	١١٥	٨١	٣,٩٤	٠,٨٩١
		%	٢,٧	١٠,١	٢٩,٣	٣٤	٢٤		
٨	ملتزم بالمعايير الأخلاقية	ع	٧	٣١	١٢٣	٩٦	٨١	٤,٤١	٠,٩٢٧
		%	٢,١	٩,٢	٣٦,٤	٢٨,٤	٢٤		
١٥	يحظى بثقة واحترام الآخرين	ع	٥٢	٧٦	١١٧	٦٦	٢٧	٤,٢٥	٠,٩٠٢
		%	١٥,٤	٢٢,٥	٣٤,٦	١٩,٥	٨		
المتوسط = ٤,٢									

جدول رقم (١٤)

مدى توافر بعد الإثارة الفكرية (من أبعاد القيادة التحويلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٢	يُعبر للآخرين ببعض الكلمات البسيطة بما ينبغي القيام به	ع	٥	٥	٥٢	١٦٦	١١٠	٣,٨٥	٠,٩٥٠
		%	١,٥	١,٥	١٥,٤	٤٩,١	٣٢,٥		
٩	يُقدم رؤية مقنعة لما يمكن القيام به	ع	١٥	٢٦	٨٨	١١٧	٩٢	٣,٩٣	٠,٩٤٨
		%	٤,٤	٧,٧	٢٦	٣٤,٦	٢٧,٢		
١٦	يساعد الآخرين في الحصول على الفائدة من عملهم	ع	٣	٤	٥٨	١٦٦	١٠٧	٣,٨٤	١,١٠٩
		%	٠,٩	١,٢	١٧,٢	٤٩,١	٣١,٧		
المتوسط = ٣,٨٧									

جدول رقم (١٥)

مدى توافر بعد التحفيز الروحي (من أبعاد القيادة التحويلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٣	يُمكّن الآخرين من النظر إلى المشاكل بطرق جديدة	ع	١٤٦	٨٤	٦٩	٢٩	١٠	٣,٥٧	١,٠٠٠
		%	٤٣,٢	٢٤,٩	٢٠,٤	٨,٦	٣		
١٠	يُقدم طرق جديدة للنظر إلى الأمور الصعبة ومعالجتها	ع	٥	١٢	٦٠	١٤٣	١١٨	٣,٦٩	٠,٩٩٦
		%	١,٥	٣,٦	١٧,٨	٤٢,٣	٣٤,٩		
١٧	يسعى مع الآخرين للتوصل إلى أفكار جديدة لم تكن مطروحة من قبل	ع	٦٧	٧٧	١١٤	٦٣	١٧	٣,٧٢	١,١٠٠
		%	١٩,٨	٢٢,٨	٣٣,٧	١٨,٦	٥		
المتوسط = ٣,٦٦									

جدول رقم (١٦)

مدى توافر بعد الاعتبارات الفردية (من أبعاد القيادة التحويلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٤	يُساعد الآخرين في تطوير ذاتهم	ع	٤	١٣	١٠	٨٢	٢٢٩	٣,٦٣	١,١٣٦
		%	١,٢	٣,٨	٣	٢٤,٣	٦٧,٨		
١١	يُقدم للآخرين وجهة نظره ورأيه في أعمالهم	ع	٩	٣٤	٩٩	١١٥	٨١	٣,٨٧	٠,٩٧٦
		%	٢,٧	١٠,١	٢٩,٣	٣٤	٢٤		
١٨	يعطي انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معه	ع	١٠	١٥	٥٩	١٤٤	١١٠	٣,٧٤	١,١٠٥
		%	٣	٤,٤	١٧,٥	٤٢,٦	٣٢,٥		
المتوسط = ٣,٧٥									

جدول رقم (١٨)

مدى توافر بعد المكافأة المشروطة (من أبعاد القيادة التبادلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٥	يقول للآخرين ما يجب القيام به من أجل المكافأة	ع	٤١	٧١	١٠١	٦٨	٥٧	٣,٠٩	١,٢٥٢
		%	١٢,١	٢١	٢٩,٩	٢٠,١	١٦,٩		
١٢	يكافئ الذين يتمكنون من الوصول إلى الهدف المطلوب	ع	٢٩	٤٩	١١١	٦٩	٨٠	٣,٣٦	١,٢٣٠
		%	٨,٦	١٤,٥	٣٢,٨	٢٠,٤	٢٣,٧		
١٩	يلفت انتباه الآخرين إلى كيفية الحصول على النتائج المرجوَة	ع	٩	٣٤	٩٩	١١٥	٨١	٣,٦٧	١,٠٣٢
		%	٢,٧	١٠,١	٢٩,٣	٣٤	٢٤		
المتوسط = ٣,٣٧									

جدول رقم (١٩)

مدى توافر بعد الإدارة بالاستثناء (من أبعاد القيادة التبادلية) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	يشعر بالارتياح عندما يقوم الآخرون بأعمالهم وفق المعايير المتفق عليها	ع	٧	٩	٥٣	٩٥	١٧٤	٤,٢٤	٠,٩٥٣
		%	٢,١	٢,٧	١٥,٧	٢٨,١	٥١,٥		
١٣	لا يقوم بأي تغيير طالما الأمور تسير على خير ما يرام	ع	١٥	٢٦	٨٨	١١٧	٩٢	٣,٧٢	١,٠٨٠
		%	٤,٤	٧,٧	٢٦	٣٤,٦	٢٧,٢		
٢٠	يقوم بإعلام الآخرين بالمعايير التي يستطيعون من خلالها ترجمة واجباتهم ومهامهم على أرض الواقع بغية تحقيقها	ع	٧	٣١	١٢٣	٩٦	٨١	٣,٦٣	١,٠١١
		%	٢,١	٩,٢	٣٦,٤	٢٨,٤	٢٤		
المتوسط = ٣,٨٦									

جدول رقم (٢١)

مدى توافر خصائص وسمات نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) لدى المدراء في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
٧	يشعر بالسعادة عندما يقوم الآخرون بأعمالهم دون الرجوع إليه	ع	٨١	٦٦	٩٥	٧٠	٢٦	٢,٦٩	١,٢٥٥
		%	٢٤	١٩,٥	٢٨,١	٢٠,٧	٧,٧		
١٤	يعتقد أن ما يفعله الآخرون يسير على خير ما يرام	ع	٣٤	٣٩	١٤١	٩٩	٢٥	٣,١٢	١,٠٤٦
		%	١٠,١	١١,٥	٤١,٧	٢٩,٣	٧,٤		
٢١	لا يطلب من الآخرين القيام بعمل، إلا ما هو ضروري	ع	٧٠	٦٠	٩١	٨٠	٣٧	٢,٨٦	١,٢٩١
		%	٢٠,٧	١٧,٨	٢٦,٩	٢٣,٧	١٠,٩		
المتوسط = ٢,٨٩									

جدول رقم (٢٤)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية -الوجدانية) في نمط القيادة التحويلي لدى المدراء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805[a]	.648	.647	.44583
2	.858[b]	.735	.734	.38690
3	.866[c]	.750	.748	.37686
4	.874[d]	.763	.760	.36716
5	.876[e]	.768	.764	.36399

a. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية

b. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية

c. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية

d. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية, التوافقية- الطيبة الشخصية

e. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية, التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية

جدول رقم (٢٥)
يوضح مستوى الدلالة المعنوية للنماذج الخمسة

ANOVA[f]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.783	1	122.783	617.740	.000[a]
	Residual	66.784	336	.199		
	Total	189.567	337			
2	Regression	139.420	2	69.710	465.685	.000[b]
	Residual	50.147	335	.150		
	Total	189.567	337			
3	Regression	142.132	3	47.377	333.591	.000[c]
	Residual	47.435	334	.142		
	Total	189.567	337			
4	Regression	144.677	4	36.169	268.306	.000[d]
	Residual	44.890	333	.135		
	Total	189.567	337			
5	Regression	145.581	5	29.116	219.764	.000[e]
	Residual	43.986	332	.132		
	Total	189.567	337			

a. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية

b. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية

c. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية

d. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية, التوافقية- الطيبة الشخصية

e. Predictors: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية, التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية

f. Dependent Variable: التحويلي القيادة نمط

جدول رقم (٢٦)

مدى إسهام العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية - الوجدانية) في التنبؤ بنمط القيادة التحويلي لدى المدراء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.123-	.163		-.758-	.449		
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	1.070	.043	.805	24.854	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-1.429-	.188		-7.613-	.000		
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.828	.044	.623	18.908	.000	.727	1.376
	الشخصية الاجتماعية	.660	.063	.347	10.542	.000	.727	1.376
3	(Constant)	-.768-	.237		-3.237-	.001		
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.776	.044	.583	17.487	.000	.673	1.486
	الشخصية الاجتماعية	.733	.063	.386	11.597	.000	.675	1.482
	الشخصية العصابية	-.268-	.061	-.126-	-4.370-	.000	.906	1.103
4	(Constant)	-.933-	.234		-3.984-	.000		
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.700	.047	.526	15.012	.000	.578	1.729
	الشخصية الاجتماعية	.653	.064	.344	10.156	.000	.619	1.615
	الشخصية العصابية	-.313-	.061	-.147-	-5.158-	.000	.880	1.136
	الشخصية الطيبة -التوافقية	.258	.059	.146	4.345	.000	.630	1.588
5	(Constant)	-1.177-	.250		-4.703-	.000		
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.658	.049	.495	13.444	.000	.516	1.938
	الشخصية الاجتماعية	.625	.065	.329	9.671	.000	.602	1.660
	الشخصية العصابية	-.307-	.060	-.144-	-5.105-	.000	.879	1.137
	الشخصية الطيبة -التوافقية	.202	.063	.114	3.230	.001	.557	1.797
	الشخصية الوجدانية	.184	.071	.095	2.612	.009	.531	1.883

a. Dependent Variable: التحويلي القيادة نمط

جدول رقم (٢٧)
يوضح المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج

Excluded Variables[e]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الشخصية العصابية	-.036-[a]	-1.114-	.266	-.061-	.976	1.024	.976
	الشخصية الاجتماعية	.347[a]	10.542	.000	.499	.727	1.376	.727
	الشخصية الطيبة -التوافقية	.219[a]	6.085	.000	.315	.729	1.371	.729
	الشخصية الوجدانية	.221[a]	5.771	.000	.301	.649	1.540	.649
2	الشخصية العصابية	-.126-[b]	-4.370-	.000	-.233-	.906	1.103	.673
	الشخصية الطيبة -التوافقية	.117[b]	3.393	.001	.183	.648	1.542	.641
	الشخصية الوجدانية	.131[b]	3.679	.000	.197	.601	1.663	.580
3	الشخصية الطيبة -التوافقية	.146[c]	4.345	.000	.232	.630	1.588	.578
	الشخصية الوجدانية	.135[c]	3.895	.000	.209	.601	1.664	.542
4	الشخصية الوجدانية	.095[d]	2.612	.009	.142	.531	1.883	.516

a. Predictors in the Model: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية

b. Predictors in the Model: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية

c. Predictors in the Model: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية

d. Predictors in the Model: (Constant), الخبرة على المنفتحة الشخصية, الاجتماعية الشخصية, العصابية الشخصية, التوافقية- الطيبة الشخصية

e. Dependent Variable: التحويلي القيادة نمط

جدول رقم (٣٠)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية -الوجدانية) في نمط القيادة التبادلي لدى المدراء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723[a]	.523	.521	.53949
2	.798[b]	.637	.634	.47150
3	.822[c]	.676	.673	.44583
4	.826[d]	.683	.679	.44167

a. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية

b. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية

c. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية

d. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية, العصابية الشخصية

جدول رقم (٣١)
يوضح مستوى الدلالة المعنوية للنماذج الأربعة

ANOVA[e]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.140	1	107.140	368.117	.000[a]
	Residual	97.793	336	.291		
	Total	204.933	337			
2	Regression	130.458	2	65.229	293.412	.000[b]
	Residual	74.475	335	.222		
	Total	204.933	337			
3	Regression	138.545	3	46.182	232.344	.000[c]
	Residual	66.387	334	.199		
	Total	204.933	337			
4	Regression	139.973	4	34.993	179.382	.000[d]
	Residual	64.960	333	.195		
	Total	204.933	337			

a. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية

b. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية

c. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية

d. Predictors: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية, العصابية الشخصية

e. Dependent Variable: الإجرائي- التبادلي القيادة نمط

جدول رقم (٣٢)

مدى إسهام العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية -الوجدانية) في التنبؤ بنمط القيادة التبادلي لدى المدراء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.684-	.226		-3.025-	.003		
	الشخصية الطيبة - التوافقية	1.328	.069	.723	19.186	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-2.249-	.250		-9.002-	.000		
	الشخصية الطيبة - التوافقية	.884	.074	.481	11.871	.000	.660	1.514
	الشخصية الوجدانية	.839	.082	.415	10.241	.000	.660	1.514
3	(Constant)	-2.355-	.237		-9.946-	.000		
	الشخصية الطيبة - التوافقية	.759	.073	.413	10.391	.000	.613	1.631
	الشخصية الوجدانية	.613	.085	.303	7.193	.000	.546	1.832
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.354	.055	.256	6.379	.000	.603	1.658
4	(Constant)	-1.853-	.299		-6.192-	.000		
	الشخصية الطيبة - التوافقية	.805	.074	.438	10.829	.000	.582	1.718
	الشخصية الوجدانية	.612	.084	.303	7.255	.000	.546	1.832
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.317	.056	.230	5.619	.000	.569	1.756
	الشخصية العصابية	-.193-	.071	-.087-	-2.705-	.007	.918	1.089

a. Dependent Variable: الإجرائي- التبادلي القيادة نمط

جدول رقم (٣٣)
يوضح المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج

Excluded Variables[e]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الشخصية العصابية	-.165-[a]	-4.478-	.000	-.238-	.984	1.016	.984
	الشخصية الاجتماعية	.209[a]	4.909	.000	.259	.735	1.360	.735
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.376[a]	9.606	.000	.465	.729	1.371	.729
	الشخصية الوجدانية	.415[a]	10.241	.000	.488	.660	1.514	.660
2	الشخصية العصابية	-.130-[b]	-3.970-	.000	-.212-	.973	1.028	.642
	الشخصية الاجتماعية	.106[b]	2.669	.008	.145	.677	1.478	.593
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.256[b]	6.379	.000	.330	.603	1.658	.546
3	الشخصية العصابية	-.087-[c]	-2.705-	.007	-.147-	.918	1.089	.546
	الشخصية الاجتماعية	.045[c]	1.154	.250	.063	.629	1.589	.532
4	الشخصية الاجتماعية	.070[d]	1.767	.078	.097	.602	1.660	.516

a. Predictors in the Model: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية

b. Predictors in the Model: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية

c. Predictors in the Model: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية

d. Predictors in the Model: (Constant), التوافقية- الطيبة الشخصية, الوجدانية الشخصية, الخبرة على المنفتحة الشخصية, العصابية الشخصية

e. Dependent Variable: الإجرائي- التبادلي القيادة نمط

جدول رقم (٣٦)
يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية -الوجدانية) في نمط القيادة السلبي لدى المدراء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.186[a]	.034	.032	.75730

a. Predictors: (Constant), الوجدانية الشخصية

جدول رقم (٣٧)
يوضح مستوى الدلالة المعنوية للنموذج

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.882	1	6.882	12.001	.001[a]
	Residual	192.695	336	.573		
	Total	199.578	337			

a. Predictors: (Constant), الوجدانية الشخصية

b. Dependent Variable: التدخل عدم- السلبي القيادة نمط

جدول رقم (٣٨)
مدى إسهام العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى المرؤوسين (العصابية – الاجتماعية -المنفتحة على الخبرة -التوافقية - الوجدانية) في التنبؤ بنمط القيادة السلبي لدى المدراء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.565	.385		4.064	.000		
	الشخصية الوجدانية	.370	.107	.186	3.464	.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التدخل عدم- السلبي القيادة نمط

جدول رقم (٣٩)
يوضح المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج

Excluded Variables[b]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	الشخصية العصابية	.070[a]	1.302	.194	.071	1.000	1.000	1.000
	الشخصية الاجتماعية	-.035-[a]	-.564-	.573	-.031-	.753	1.328	.753
	الشخصية المنفتحة على الخبرة	.021[a]	.320	.749	.017	.649	1.540	.649
	الشخصية الطيبة -التوافقية	.096[a]	1.463	.144	.080	.660	1.514	.660

a. Predictors in the Model: (Constant), الوجدانية الشخصية

b. Dependent Variable: التدخل عدم- السلبي القيادة نمط

جدول رقم (٤٣)

الاحصائيات الوصفية لكل فئة من فئات العمر حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التحويلية

Descriptives

نمط القيادة التحويلي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من ٣٠ سنة	103	3.7198	.78349	.07720	3.5666	3.8729	1.50	5.00
٣٠-٤٥ سنة	154	3.9697	.71963	.05799	3.8551	4.0843	1.17	5.00
أكثر من ٤٥ سنة	81	3.8755	.74046	.08227	3.7118	4.0392	1.42	5.00
Total	338	3.8710	.75001	.04080	3.7907	3.9512	1.17	5.00

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف فئات العمر

Test of Homogeneity of Variances

نمط القيادة التحويلي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.277	2	335	.280

جدول رقم (٤٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف فئات العمر

ANOVA

نمط القيادة التحويلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.857	2	1.929	3.479	.032
Within Groups	185.710	335	.554		
Total	189.567	337			

جدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات العمر حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية

Multiple Comparisons

نمط القيادة التحويلي

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٤٥ سنة	-.24993-*	.09477	.009	-.4364-	-.0635-
	أكثر من ٤٥ سنة	-.15574-	.11057	.160	-.3732-	.0618
٣٠-٤٥ سنة	أقل من ٣٠ سنة	.24993*	.09477	.009	.0635	.4364
	أكثر من ٤٥ سنة	.09418	.10219	.357	-.1068-	.2952
أكثر من ٤٥ سنة	أقل من ٣٠ سنة	.15574	.11057	.160	-.0618-	.3732
	٣٠-٤٥ سنة	-.09418-	.10219	.357	-.2952-	.1068

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

جدول رقم (٥٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف المؤهل العلمي

ANOVA

نمط القيادة التحويلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.708	2	.854	1.523	.220
Within Groups	187.859	335	.561		
Total	189.567	337			

جدول رقم (٥٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التحويلي باختلاف عدد سنوات الخبرة

ANOVA

نمط القيادة التحويلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.287	3	1.429	2.576	.054
Within Groups	185.280	334	.555		
Total	189.567	337			

جدول رقم (٥٤)

الاحصائيات الوصفية لكل من فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التحويلية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة التحويلي	ذكر	192	3.8475	.74220	.05356
	انثى	146	3.9018	.76161	.06303

جدول رقم (٥٥)

نتائج اختبار (Independent Sample T–test) للفروق بين فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التحويلية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
نمط القيادة التحويلي	Equal variances assumed	.083	.774	-.659-	336	.510	-.05433-	.08243	-.21646-	.10781
	Equal variances not assumed			-.657-	308.075	.512	-.05433-	.08272	-.21709-	.10843

جدول رقم (٥٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلية باختلاف فئات العمر

ANOVA

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.267	2	1.634	2.714	.068
Within Groups	201.666	335	.602		
Total	204.933	337			

جدول رقم (٥٩)

الاحصائيات الوصفية لكل فئة من فئات المؤهل العلمي حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التبادلية (الإجرائية)

Descriptives

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من إجازة جامعية	94	3.4309	.87798	.09056	3.2510	3.6107	1.00	5.00
إجازة جامعية	186	3.7357	.72773	.05336	3.6304	3.8409	1.50	5.00
دراسات عليا	58	3.5460	.71451	.09382	3.3581	3.7338	1.33	5.00
Total	338	3.6183	.77981	.04242	3.5349	3.7018	1.00	5.00

جدول رقم (٦٠)

نتائج اختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف فئات المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.415	2	335	.244

جدول رقم (٦١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف فئات المؤهل العلمي

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.168	2	3.084	5.198	.006
Within Groups	198.765	335	.593		
Total	204.933	337			

جدول رقم (٦٢)

نتائج اختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التبادلية

Multiple Comparisons

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

LSD

(I) العلمي المؤهل	(J) العلمي المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من إجازة جامعية	إجازة جامعية	-.30481-*	.09748	.002	-.4966-	-.1131-
	دراسات عليا	-.11513-	.12861	.371	-.3681-	.1379
إجازة جامعية	أقل من إجازة جامعية	.30481*	.09748	.002	.1131	.4966
	دراسات عليا	.18969	.11584	.102	-.0382-	.4176
دراسات عليا	أقل من إجازة جامعية	.11513	.12861	.371	-.1379-	.3681
	إجازة جامعية	-.18969-	.11584	.102	-.4176-	.0382

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

جدول رقم (٦٦)

الاحصائيات الوصفية لكل فئة من فئات عدد سنوات الخبرة حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التبادلية (الإجرائية)

Descriptives

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من ٥ سنوات	66	3.6439	.79522	.09789	3.4484	3.8394	1.50	5.00
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	125	3.7427	.74068	.06625	3.6115	3.8738	1.50	5.00
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	61	3.5902	.66984	.08576	3.4186	3.7617	1.67	5.00
من ١٥ سنة فما فوق	86	3.4380	.86812	.09361	3.2519	3.6241	1.00	5.00
Total	338	3.6183	.77981	.04242	3.5349	3.7018	1.00	5.00

جدول رقم (٦٧)

نتائج اختبار تجانس التباين للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف فئات عدد سنوات الخبرة

Test of Homogeneity of Variances

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.072	3	334	.361

جدول رقم (٦٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة التبادلي باختلاف فئات عدد سنوات الخبرة

ANOVA

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.821	3	1.607	2.682	.047
Within Groups	200.112	334	.599		
Total	**204.933**	**337**			

جدول رقم (٦٩)

نتائج اختبار LSD للفروق بين كل فئتين من فئات عدد سنوات الخبرة حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التبادلية

Multiple Comparisons

نمط القيادة التبادلي -الإجرائي

LSD

(I) الخبرة سنوات عدد	(J) الخبرة سنوات عدد	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	-.09873-	.11777	.402	-.3304-	.1329
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	.05378	.13748	.696	-.2167-	.3242
	من ١٥ سنة فما فوق	.20595	.12667	.105	-.0432-	.4551
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	.09873	.11777	.402	-.1329-	.3304
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	.15250	.12089	.208	-.0853-	.3903
	من ١٥ سنة فما فوق	.30468*	.10844	.005	.0914	.5180
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	-.05378-	.13748	.696	-.3242-	.2167
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	-.15250-	.12089	.208	-.3903-	.0853
	من ١٥ سنة فما فوق	.15218	.12957	.241	-.1027-	.4071
من ١٥ سنة فما فوق	أقل من ٥ سنوات	-.20595-	.12667	.105	-.4551-	.0432
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	-.30468-*	.10844	.005	-.5180-	-.0914-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	-.15218-	.12957	.241	-.4071-	.1027

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

جدول رقم (٧٣)

الاحصائيات الوصفية لكل من فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التبادلية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة التبادلي -الإجرائي	ذكر	192	3.5764	.77741	.05611
	انثى	146	3.6735	.78220	.06473

جدول رقم (٧٤)

نتائج اختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة التبادلية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
نمط القيادة - التبادلي - الإجرائي	Equal variances assumed	.300	.584	-1.135-	336	.257	-.09713-	.08559	-.26549-	.07124
	Equal variances not assumed			-1.134-	311.303	.258	-.09713-	.08566	-.26568-	.07143

جدول رقم (٧٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) باختلاف فئات العمر

ANOVA

نمط القيادة السلبي -عدم التدخل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.714	2	.357	.601	.549
Within Groups	198.864	335	.594		
Total	199.578	337			

جدول رقم (٧٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) باختلاف فئات المؤهل العلمي

ANOVA

نمط القيادة السلبي -عدم التدخل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.803	2	.401	.676	.509
Within Groups	198.775	335	.593		
Total	199.578	337			

جدول رقم (٨٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) باختلاف فئات عدد سنوات الخبرة

ANOVA

نمط القيادة السلبي -عدم التدخل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.943	3	.314	.528	.663
Within Groups	198.635	334	.595		
Total	199.578	337			

جدول رقم (٨٢)

الاحصائيات الوصفية لكل من فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة السلبية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة السلبي -عدم التدخل	ذكر	192	2.8941	.79250	.05719
	انثى	146	2.8881	.74100	.06133

جدول رقم (٨٣)

نتائج اختبار (Independent Sample T–test) للفروق بين فئتي متغير الجنس حول امتلاك القادة لسمات وخصائص القيادة السلبية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
نمط القيادة السلبي - عدم التدخل	Equal variances assumed	.872	.351	.071	336	.944	.00597	.08463	-.16050-	.17244
	Equal variances not assumed			.071	322.000	.943	.00597	.08386	-.15901-	.17095

ماحق رقم / ٣ /

الأوراق الثبوتية

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

HIBA
HIGHER INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION

الرقم : ٢٤٢٤/ص
التاريخ : ٢/٢/٢٠١٤

إلى من يهمه الأمـــــــــر

تنفيذاً لمبدأ ربط الجامعات بالمجتمع وتعزيز قدرات خريجي الجامعات على معالجة المواضيع العلمية .
يرجى تسهيل مهمة الطالب : معاذ محمد طارق الصباغ . في الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد بحث في موضوع :

((أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في اختيار نمط القيادة .))

علماً أن الطالب المذكور من طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال – ماجستير بحثي في علوم الإدارة – اختصاص موارد بشرية .

عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال
الأستاذ الدكتور علي الخضر

دمشق - مساكن برزة ، مسبق الصنع - ص.ب : 12890 ، هاتف : 5142601 - 5142602 ، فاكس : 5142960
Damascus - Masaken Barzeh - P.O.Box : 12890, Tel : 5142601 - 5142602, Fax : 5142960
E-mail : idara@mail.sy , Web Site : www.hiba.edu.sy

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الطب البشري

<u>إلى من يهمه الأمر</u>

إن كليـة الطـب البشـري تشـهد بـأن الطالـب معـاذ محمـد طـارق الصـباغ قـام بتطبيـق دراسـته الميدانيـة علـى الكليـة (توزيـع الاسـتبيانات علـى جميع موظفي الكلية) ، و تقديم نتائج و توصيات دراسته إلينا .

يرجى الاطلاع

دمشق في 27 / 4 /2014

عميد كلية الطب البشري

الأستاذ الدكتور صلاح شيخة

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الصيدلة

إلى من يهمه الأمر

إن كليـة الصـيدلة تشـهد بـأن الطالـب معـاذ محمـد طـارق الصـباغ قـام بتطبيـق دراسـته الميدانيـة علـى الكليـة ، و سـيقوم بتقـديم نتـائج و توصيات دراسته إلينا .

يرجى الاطلاع

دمشق في 2 / 6 /2014

الأستاذ الدكتور عميد كلية الصيدلة المحترم
قام السيد معاذ محمد طارق الصباغ بأخذ
نتائج الاستبيان الموجه من قبل المعهد العالي
لإدارة الأعمال وشكراً لكم سلفاً.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of science

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية العلوم

الرقم : ....
التاريخ: ....

إلى عمادة المعهد العالي للإدارة الأعمال

إشارةً إلى كتابكم رقم ٤٣٤/ص تاريخ ٢٠١٤/٣/٢ المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب معاذ محمد طارق الصباغ بشأن بتطبيق استبانة تتعلق بموضوع بحث الماجستير بإدارة الأعمال بعنوان **"أثر سمات الشخصية للمرؤوسين في اختيار نمط القيادة" .**

نحيطكم علماً بأن الطالب الصباغ قام بتطبيق الاستبانة في كلية العلوم بتاريخ ٢٠١٤/٤/٣

يرجى التفضل بالاطلاع وأخذ العلم.

دمشق في ٢٠١٤/٤/٣

عميد كلية العلوم

د. عزات قاسم

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

كليـة التربيـة
مكتب العميد
-*-

التصنيف : ....
الموضوع : ....

الرقم : ....
التاريخ : ....

الى عمادة المعهد العالي لإدارة الأعمال

إشارة الى كتابكم رقم ٤٢٤ ص تاريخ ٢٤/٢/٢٠١٤
بشأن قيام الطالب : معاذ الصباغ بتطبيق استبانة تتعلق ببحثه المعنون بـ
" أثر سمات الشخصية للمرؤوسين في اختيار نمط القيادة "
نحيطكم علماً بأن الطالب قام بتطبيق الاستبانة في كلية التربية
يرجى الاطلاع وأخذ العلم .

٢/٤/٢٠١٤

عميد كلية التربية
أ. د. طاهر سلوم

الرقم : ٤٢٤/ص
التاريخ : ٢٤/٢/٢٠١٤

إ

تنفيذاً لمبدأ ربط الجامعات بالمجتمع وتعزيز
يرجى تسهيل مهمة الطالب : معاذ محمد
بحث في موضوع :
((أثر السمات الشخص

علماً أن الطالب المذكور من طلاب المع
اختصاص موارد بشرية .

ع الجامعة
عميد كلية التربية

الجامعة السورية الخاصة
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

إلى من يهمه الأمر

إن الجامعة السورية الخاصة بكلياتها : الطب – طب الأسنان – الصيدلة – هندسة الحاسوب والمعلوماتية – هندسة البترول – إدارة الأعمال، تشهد بأن الطالب معاذ محمد طارق الصباغ قام بتطبيق دراستة الميدانية على الجامعة من جهة توزيع الاستبيانات على عدد من موظفي المؤسسة.

وبناءً على طلبه أعطي هذا البيان.

رئيس الجامعة السورية الخاصة

أ.د. عبد الرزاق شيخ عيسى

Arab International University
Faculty of Business Administration

الجامعة العربية الدولية
كلية إدارة الأعمال

Date: 2/04/2014

إلى من يهمه الأمر

تشهد كلية إدارة الأعمال في الجامعة العربية الدولية بأن الطالب معاذ محمد طارق الصباغ ، قام بتطبيق دراسته الميدانية على الجامعة /الكلية (توزيع الاستبيانات على جميع موظفي الكلية)،وتقديم نتائج وتوصيات دراسته إلينا .

وبناء على طلبه أعطي هذا البيان .

شاكرين حسن تعاونكم

I.Y.

عميد كلية إدارة الأعمال

عنه د. مهيب صالحة

تاريخ إصدار النموذج 2011/5/14

Arab International University

Faculty of Pharmacy

الجامعة العربية الدولية

كليـة الصيدلـة

Ref.: 134/O/PH
Date: 02/04/2014

إلى من يهمه الأمر:

إن كليـة الصـيدلة فـي الجامعـة العربيـة الدوليـة تشـهد بـأن الطالـب معـاذ محمـد طـارق الصـباغ قـام بتطبيـق دراسـته الميدانيـة علـى الجامعـة / الكليـة (توزيـع الاستبيانات علـى جميع موظفي المؤسسة) ، و تقديم نتائج و توصيات دراسته إلينا .

وبناء على طلبه أعطي هذا البيان.

S.P.

عميد كلية الصيدلة

أ.د. محمد طاهر اسماعيل

Syrian Arab Republic Ministry of Higher Education Syrian Virtual University	SVU الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية

الرقم / ٥٤٢٢/ ص خ

التاريخ ١٢/ ٥ /٢٠١٤

الى من يهمه الأمر

إن الجامعة الافتراضية السورية تشهد بأن الطالب **معاذ محمد طارق الصباغ** قام بتطبيق دراسته الميدانية على العاملين في الجامعة، وسيقوم بتقديم نتائج وتوصيات دراسته إلينا .

رئيس الجامعة الافتراضية السورية

د. رياض الداودي

التاريخ: 2014/05/18
التصنيف: ب-1/1805

إلى من يهمه الأمر

إن جامعة الرشيد الخاصة للعلوم والتكنولوجيا تشهد بأن الطالب معاذ محمد طارق الصباغ قد قام بتطبيق ميداني على موظفي جامعتنا بإجراء استبيان لهم بعنوان "أثر السمات الشخصية للمرؤوسين في اختيار نمط القيادة".

وقد وعدنا الطالب بتقديم نتائج وتوصيات دراسته إلينا.

رئيس الجامعة

أ.د عماد الدين أبو خميس

P. O. Box: 7928 Damascus - Tel: +963 11 3311710 - Fax: +963 11 3347409
Mobile: 0942244555 - E-mail : ru@ru.edu.sy - website :www.ru.edu.sy

معهد الشام العالي
للعلوم الشرعية واللغة العربية والدراسات والبحوث الإسلامية
المحدث بموجب المرسوم التشريعي رقم ٤٨/ بتاريخ ٢٠١١/٤/٤م
مجمع الشيخ أحمد كفتارو

(ص/ ٩٤)

Date: 14/04/2014

إلى من يهمه الأمر

تشهد كلية الشريعة والقانون في معهد الشام العالي للعلوم الشرعية والدراسات والبحوث الإسلامية في مجمع الشيخ أحمد كفتارو بأن الطالب معاذ محمد طارق الصباغ، قام بتطبيق دراسته الميدانية على الكلية (توزيع الاستبيانات على جميع موظفي الكلية)، وتقديم نتائج وتوصيات دراسته إلينا.

وبناء على طلبه أعطي هذا البيان.

شاكرين حسن تعاونكم

عميد كلية الشريعة والقانون

د.محمد أنس الدوامنة

لتزويدنا بنسخة من التوصيات

Page **1** of **1**